

Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de *joint ventures* internacionais

Fernando Dias Lopes*

Resumo

Este artigo apresenta um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais. Seu objetivo é mostrar que diferentes dimensões do ambiente moldam a decisão de entrar (ou não) numa parceria, a decisão sobre o parceiro, sobre a estrutura da parceria e a influência na dinâmica de evolução da parceria; fazendo-se necessário o emprego de um arcabouço multiteórico. O modelo teórico é composto de três abordagens, as quais, no conjunto, permitem uma melhor compreensão da natureza multifacetada desse fenômeno organizacional. As teorias que compõem o modelo são: a teoria institucional (aspectos socioculturais), a teoria dos custos de transação (aspectos econômicos e estratégicos) e a teoria da dependência de recursos (aspectos políticos).

Palavras-chave: joint venture, teoria institucional, economia dos custos de transação, dependência de recursos.

Abstract

This paper presents an analysis model on the establishment of international joint ventures. It aims to show how different dimensions of the environment can influence decisions whether establish a partnership, decisions about what kind of partner is chosen, about the structure of the partnership and how the environment influences the evolution of the partnership. It makes necessary using a multi theoretical framework consisted of three theoretical perspectives which allow (as a whole) a better comprehension about the multifaceted nature of this organizational phenomena. The theories that compose the model are: the institutional theory (social-cultural issues); the transaction economic costs (economic and strategic issues) and the resource dependence theory (political issues).

Keywords: joint venture, institutional theory, transaction economic costs, resource dependence

Introdução

Na década de 1990, as pesquisas concernentes à internacionalização já indicavam que alianças estratégicas configuravam-se como forma dominante para se alcançar sucesso em ambientes competitivos (RODRIGUES, 1999; CHILD e FAULKNER, 1998). Essas estratégias foram, e continuam sendo, bastante utilizadas como alternativa para se entrar em mercados de países em desenvolvimento, tais como Brasil, China e México. Nesses países, os riscos de entrada são maiores do que em economias desenvolvidas, pois as transações envolvem mais incertezas e riscos, devidos à instabilidade política e econômica, além de outros aspectos institucionais.

A proliferação de alianças estratégicas pelo mundo encorajou a tendência de se pensar as organizações “como estando dentro de redes de relacionamentos interfirmas que são cruciais para seu sucesso e sua sobrevivência” (GULATI, 1995, p.619). Decisivamente, o foco mudou da organização para as relações nas quais ela está envolvida.

* Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail : fdlopes2001@yahoo.com.br

Artigo recebido em outubro de 2004 e aceito em novembro de 2004.

Quanto ao campo de estudo de alianças estratégicas, este é amplo em termos de perspectivas teóricas, níveis de análise e métodos de investigação; sendo muitas vezes marcado por incoerências e inconsistências teóricas (GRANDORI e SODA, 1995; GRANDORI, 1997; OSBORN e HAGEDOORN, 1997; EBERS, 1997). Assim, torna-se necessário construir um arcabouço teórico coerente, que reúna essas diversas abordagens.

Estudos têm mostrado também que a formação de alianças estratégicas é moldada pela imersão social das organizações-mãe em contextos sociais particulares. Em outras palavras, alianças são moldadas através da interação entre essas organizações e os ambientes socioculturais na qual elas operam (RODRIGUES, 1999; GULATI, 1998). O contexto social é uma importante fonte de informação sobre parceiros potenciais e sobre parceiros correntes. A decisão de entrar em uma aliança, a escolha de um parceiro apropriado e a escolha da estrutura da aliança podem ser vistas como questões de poder, tanto inter quanto intra-organizacionais. As *Joint ventures*, por exemplo, são um meio de se estabilizar o fluxo de recursos que uma companhia necessita e também numa maneira de reduzir a incerteza que ela enfrenta (PFEFFER e NOWAK, 1976). Finalmente, nesse aspecto, a formação de alianças estratégicas é condicionada pelos custos associados de se ir ao mercado ou internalizar todas as atividades em uma forma hierárquica (WILLIAMSON, 1996a; CONTRACTOR e LORANGE, 1988; HENNART, 1988).

Nas abordagens sobre redes, os aspectos de poder e de economia têm sido vistos, cada vez mais, como questões centrais em relação às alianças. Esse caráter central abre um debate sobre como diferentes dimensões do ambiente – das relações institucionais às relações de mercado – influenciam a formação de alianças estratégicas.

Considerando o exposto até o momento, podemos argumentar que relações de poder, relações de mercado e relações institucionais são questões fundamentais para a análise de alianças organizacionais ou de arranjos cooperativos, tais como as *joint ventures*. Assumindo tal pressuposição, este artigo tem seu foco na formação de alianças estratégicas internacionais do tipo *joint venture*, destacando, portanto, as contingências e os processos que levam à emergência de relacionamentos cooperativos interorganizacionais e às formas particulares de organizá-los (EBERS, 1997).

As *joint ventures* internacionais são entendidas como um tipo específico de rede formado por pelo menos duas organizações-mãe (*parents*), resultando em uma nova entidade organizacional com participação compartilhada (GULATI, 1998; OSBORN e BAUGHN, 1990; HARRIGAN, 1988; PFEFFER e NOWAK, 1976).

Justificativa teórica do modelo

Ebers (1997, p.8) afirma que abordagens baseadas nos níveis de análise institucional e relacional “compartilham a visão de que o contexto social e econômico, dentro do qual organizações estão imersas, influencia significativamente a formação de redes interorganizacionais”. Ele explica que a pesquisa, em nível institucional, focaliza como certas condições políticas, legais, culturais, industriais e regionais determinam a probabilidade de formação de redes.

O autor observa, ainda, que relacionamentos de redes interorganizacionais não têm sido bem entendidos, principalmente, no que concerne à forma como são construídos, desenvolvidos e dissolvidos. Assim, uma área-chave para o desenvolvimento de pesquisa deve ser aquela referente aos processos associados à formação de alianças estratégicas.

O modelo de análise incorpora as fases para formação de uma *joint venture*, conforme apresentado por Gulati (1998):

- decisão de formar uma aliança;
- decisão sobre o parceiro;
- decisão sobre a estrutura e

- desenvolvimento do relacionamento ao longo do tempo.

Dessa forma, procurou-se desenvolver um modelo para entender esse fenômeno organizacional, considerando conjuntamente aspectos socioculturais (por meio da teoria institucional – TI), econômicos (com base na economia dos custos de transação – ECT) e políticos (recorrendo à teoria da dependência de recursos – DR). Em primeiro lugar, porque aspectos econômicos são um importante elemento no estudo de alianças estratégicas e *joint ventures*, uma vez que tais alianças representam uma típica decisão econômica e, sobretudo, porque a decisão de entrar numa aliança normalmente envolve critérios de eficiência (OLIVER, 1990). Assim, qualquer ação estratégica requer uma compreensão econômica. Em segundo, porque toda ação econômica está imersa em relações sociais (GRANOVETTER, 1985); portanto, é dependente de um contexto institucional, e dessa forma a teoria institucional assume um papel decisivo. Finalmente, porque todas as relações sociais (simétricas ou assimétricas) envolvem questões de poder, principalmente, nos casos onde há recursos econômicos envolvidos.

Para o desenvolvimento do modelo, foi empregada uma abordagem que contrasta e integra essas três diferentes perspectivas: teoria institucional, economia dos custos de transação e dependência de recursos. Cada uma enfatiza aspectos complementares para explicar esse fenômeno organizacional, incluindo questões de mercado, cultura e poder. A economia dos custos de transação (ECT) aborda, principalmente, as dimensões técnicas do ambiente. Em outras palavras, teóricos dos custos de transação estão interessados em questões de mercado, tais como incerteza, número de negociadores (fornecedores e distribuidores) e natureza dos ativos envolvidos nas transações. A teoria institucional (TI) ajuda a entender o ambiente institucional e como as organizações agem para sobreviver, diante da necessidade de obter legitimidade. Dickson e Weaver (1997, p.407) afirmam que a “teoria institucional sugere que a formação de alianças não pode ser explicada somente como uma resposta racional às pressões ambientais, mas pode também ser contingente sobre orientações e normas culturais estabelecidas”. A teoria institucional (TI) será empregada para explicar as pressões culturais sobre o mesmo processo. Finalmente, a teoria da dependência de recursos (DR) levanta questões sobre as relações de poder e a concentração de mercado. Defensores dessa teoria vêem alianças estratégicas e *joint ventures* como estratégias efetivas para as organizações gerenciarem sua dependência de recursos. É quase impossível compreender a formação de alianças estratégicas empregando somente uma abordagem teórica (OSBORN e HAGEDOORN, 1997), porque esse processo é baseado em uma combinação múltipla de critérios. Diferentes condições, tais como necessidade, assimetria (DR), reciprocidade, eficiência (ECT), legitimidade (TI) e confiança (OLIVER, 1990) exercem influência na decisão sobre entrar, ou não, em uma aliança, bem como, sobre quem serão os parceiros.

O modelo a ser apresentado assume como pressupostos que, primeiro, pressões institucionais e competitivas podem ter origem em diferentes níveis do ambiente organizacional e em diferentes ambientes, uma vez que se trata de *joint venture* internacional. Conseqüentemente, a determinação do ponto de referência para avaliar a legitimidade das ações adotadas pela *joint venture* torna-se mais complexa.

Segundo, uma *joint venture* internacional está sujeita às múltiplas relações de poder interorganizacionais, que ultrapassam os interesses específicos das empresas-mãe e da própria *joint venture*, envolvendo questões de interesse governamental. Tais relações podem criar restrições à adoção de estruturas consideradas mais adequadas do ponto de vista econômico.

Terceiro, a noção de ambiente de uma *joint venture* internacional, assumida neste artigo, deixa claro que esta pode dispor de pequena liberdade de escolha estratégica em função não só de limites cognitivos e normativos, mas, sobretudo, pela condição de limites de recursos de poder diante dos demais atores no campo.

Joint ventures internacionais: motivos e contingências

Estratégias cooperativas, como as *joint ventures* (JVs), podem ser concebidas como mecanismos organizacionais para alcançar objetivos através de cooperação (CHILD e FAULKNER, 1998).

Joint ventures internacionais (JVIs) representam um tipo específico de rede formada por, pelo menos, duas organizações-mãe, e que resulta numa nova entidade organizacional com participação compartilhada (GULATI, 1998; OSBORN e BAUGH, 1990; HARRIGAN, 1988; PFEFFER e NOWAK, 1976). Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001) definem a *joint venture* internacional clássica (ou *equity joint venture*) como uma entidade organizacional legal, propriedade conjunta de duas ou mais companhias-mãe, na qual os escritórios de pelo menos uma delas ficam fora do país onde a *venture* opera.

Grandori e Soda (1995) definem *joint venture* como uma rede de propriedade. Eles enfatizam que as relações econômicas constituem um sistema de incentivo para sustentar cooperação. Portanto, o recurso a uma *joint venture* se daria, principalmente, em situações onde prevaleçam, particularmente, a incerteza e o oportunismo.

O crescente interesse pelo estudo das *joint ventures* internacionais (JVIs), nos últimos tempos, deve-se à popularidade cada vez maior desse tipo de aliança como um mecanismo para se entrar em novos mercados. Decorre também da sua complexidade e, ao mesmo tempo, do grande número de experiências malsucedidas (LANE e BEAMISH, 1990; FEY e BEAMISH, 2001). Entre as razões destacadas pelos pesquisadores para o insucesso e o baixo desempenho das *joint ventures* internacionais estão:

- as diferenças culturais entre países de origem das empresas-mãe (CHILD e RODRIGUES, 2000; RODRIGUES, 1999; HENNART e ZENG, 2002; BARKEMA et al, 1997);
- diferenças na cultura e no clima organizacional (FEY e BEAMISH, 2001; PORTHUKUCHI et al, 2002);
- mudanças no ambiente da *joint venture*, como rupturas tecnológicas e alterações na legislação;
- intervenções governamentais;
- o alcance de objetivos pretendidos por uma organização-mãe (nesse caso, a falha será vista apenas por um parceiro) e
- as disputas de poder entre as empresas-mãe.

Em países em desenvolvimento, as *joint ventures* têm problemas específicos, além das dificuldades normalmente encontradas nos países desenvolvidos. Lane e Beamish (1990, p.88) propuseram, porém, que *joint ventures* em países em desenvolvimento têm como principais problemas alguns que são comuns em alianças em qualquer outro lugar, tais como “a deterioração do relacionamento e conflitos não resolvidos entre parceiros, resultantes de falhas no processo de iniciação e implementação”. O recurso frequente a *joint ventures* internacionais por países em desenvolvimento, como um mecanismo de transferência de conhecimento e tecnologia, pode não apresentar resultados tão imediatos quanto as nações desenvolvidas advogam ser possível de se alcançar.

Motivos centrais para formar joint ventures: parceiros locais e estrangeiros

Hyder (1999) observou que para entender uma *joint venture* é necessário investigar por que ela foi formada; ou, em outras palavras, porque os parceiros sentiram a necessidade de estabelecê-la. Os motivos – tais como aquisição de tecnologia, assimilação de conhecimento e expansão de mercado – podem influenciar todas as fases da formação de uma *joint venture*.

Vasconcelos e Henriques (apud OLIVEIRA, DRUMMOND e RODRIGUES, 1999) verificaram, em uma pesquisa, que firmas brasileiras têm apresentado os seguintes motivos para formar *joint ventures* internacionais: adquirir tecnologia, obter vantagens competitivas sobre competidores locais e explorar vantagens ligadas à propriedade tecnológica, a patentes e ao poder no mercado internacional. Por outro lado, parceiros estrangeiros tendem a se motivar pelas possibilidades de aumentar sua lucratividade através da venda de habilidades gerenciais e de tecnologia; acesso a canais estruturados de comercialização e de conhecimento do mercado, da legislação e das práticas administrativas locais. Inkpen e Beamish (1997) observaram que as empresas devem ter acesso ao conhecimento local como uma forma de controlar incertezas, visando estabelecer uma presença opera-

cional em um país. Assim, defendem que *joint ventures* internacionais provêm baixo custo e rápido acesso a novos mercados, por tomar emprestada a infra-estrutura do parceiro já estabelecido.

Outros ganhos importantes que se espera das alianças com parceiros de países em desenvolvimento – além do conhecimento do ambiente institucional – são as vantagens oferecidas pelos governos desses países menos desenvolvidos em termos de exportação e produção. Nesses casos, a preferência é por *joint ventures* com participação de capital, em vez de aquisições ou do estabelecimento de subsidiárias como estrutura alternativa para obter apoio governamental. Lane e Beamish (1990) afirmam que, em geral, parceiros estrangeiros esperam obter conhecimento da economia, da políticas e da cultura locais, além de poder contar com gerentes gerais por parte da parceria local. Por outro lado, parceiros estrangeiros podem apresentar como suas principais contribuições, tecnologia, conhecimento gerencial e apoio global (INKPEN e BEAMISH, 1997).

Fey e Beamish (2001) observaram que pressões competitivas têm levado empresas à expansão internacional, visando à economia de escala e de escopo. Esse problema poderia ser resolvido por uma subsidiária com capital totalmente controlado. No entanto, a escolha por uma *joint venture* poderia ser explicada pela existência de barreiras culturais e institucionais.

As pressões competitivas são um importante fator na tomada de decisões, tanto das firmas de países desenvolvidos quanto das de países em desenvolvimento. A globalização tende a indicar um avanço de empresas de países desenvolvidos para países em desenvolvimento. Empresas de países em desenvolvimento vêem as *joint ventures* como uma maneira rápida de ter acesso à tecnologia, a marcas internacionais e ao conhecimento gerencial, para competir globalmente.

A aprendizagem também é usualmente considerada uma aquisição essencial, obtida com uma *joint venture* (HYDER, 1999; POWELL, 1998; HAMEL, 1990), ainda que a expectativa dos parceiros quanto a essa aprendizagem possa ser diferente.

Finalmente, pode-se concordar com Harrigan (1988) quando este afirma que as *joint ventures* são formas alternativas para implementar mudanças na postura das empresas-mãe ou para defender posturas estratégicas correntes contra forças competitivas muito fortes para uma firma dar conta sozinha.

Contingências técnicas e institucionais: mercado, Estado, cultura e relações sociais

Dimensões competitivas do ambiente

Mudanças no ambiente internacional têm sido destacadas como um motivo central para a implementação de estratégias cooperativas. Essas mudanças estão relacionadas às condições institucionais e de mercado. Mercados estão se tornando, simultaneamente, muito mais integrados e abertos, uma vez que vários blocos estão sendo formados, tais como a União Européia, Nafta e o Mercosul. Por sua vez, as mudanças institucionais tendem a produzir diferentes oportunidades para as firmas empregarem estratégias internacionais.

Harrigan (1988) apontou que as *joint ventures* são uma estratégia competitiva para enfrentar um novo ambiente de concorrência. Ele defende que o recurso a *joint ventures* está relacionado a condições de demanda e a traços competitivos. Com base nos traços da demanda, o autor sugere os tipos de estratégias cooperativas necessárias. Os traços-chave do ambiente são: a incerteza da demanda; características dos clientes (especialmente suas sofisticações para avaliar diferenças do produto e suas habilidades para comandar produtos diferenciados dos vendedores); desenvolvimento de infra-estrutura, tecnologia de produção; volatilidade do comportamento competitivo e a natureza e a extensão dos vínculos entre a *venture* e seus proprietários.

Harrigan (1988) sugeriu, ainda, como hipótese, que ambientes muito instáveis não serão adequados para *joint ventures* altamente formalizadas. *Joint ventures* são um empreendimento de menor risco quando os produtos envolvidos têm potencial para se manterem diferenciados a longo prazo. O autor explica que ambientes incertos demandam estratégias mais flexíveis do que *joint ventures*, como, por exemplo, acordos cooperativos.

Child e Faulkner (1998) apresentam contribuições de diferentes abordagens para o estudo das *joint ventures* internacionais. Dentre essas abordagens está a teoria do poder de mercado, cuja preocupação é entender a maneira pela qual as empresas podem ser mais competitivas ao assegurar posição mais forte em seus mercados. Fazendo referência a Michael Porter, eles salientaram que uma estratégia cooperativa pode oferecer oportunidades para as firmas que estão colaborando, no sentido de modificar a posição que elas ocupam dentro do segmento que atuam. Através de estratégias cooperativas as empresas podem ampliar sua capacidade de atuação no mercado.

Gray (apud SHARFMAN, GRAY e Yan, 1991) identificou seis fatores contextuais capazes de impulsionar a colaboração interna e entre setores, nos EUA:

- rápidas mudanças econômicas e tecnológicas;
- crescente declínio da produtividade e aumento das pressões competitivas;
- interdependência global;
- obscurecimento das fronteiras entre negócios, governo e trabalho;
- encolhimento dos fundos de recursos federais para programas sociais;
- insatisfação com o processo judicial na solução de problemas.

Conforme defendido por Sharfman, Gray e Yan (1991), alguns desses fatores são de natureza competitiva, enquanto outros estão claramente enraizados em normas e práticas institucionais. No que se refere às forças competitivas, eles destacaram três implicações de alianças estratégicas:

- as forças competitivas podem estimular a colaboração interfirma, que, por sua vez, podem habilitar os parceiros a ampliar o escopo e a alcançar a sofisticação dos seus competidores;
- a competição também força as empresas a uma colaboração pela sobrevivência, como mostrado pela transformação da indústria automobilística americana, que passou de uma arena de competição canibalesca para uma competição caracterizada por várias alianças interorganizacionais;
- pressões competitivas influenciam a formação de alianças estratégicas, ao motivar a busca pela previsibilidade do ambiente, visando reduzir o nível de incerteza.

Estado, cultura e relações sociais

Obviamente, benefícios estratégicos e econômicos são as primeiras considerações para se entrar em uma aliança estratégica (LANE e BEAMISH, 1990). Mas, por trás dos motivos alegados pelos gerentes para formar uma *joint venture* internacional, e escolher o parceiro, existem muitas outras contingências a serem analisadas.

Este artigo adota uma visão da realidade organizacional situada entre uma posição determinista e voluntarista. Em outras palavras, ainda que atores organizacionais possam influenciar a direção das organizações, suas escolhas são influenciadas e limitadas por questões técnicas e institucionais do ambiente. O ambiente pode limitar a ação individual, independentemente da percepção que o indivíduo tenha dessa limitação. Tal limitação decorre de mecanismos cognitivos e culturais ou, de maneira mais objetiva, de pressões competitivas e legais. Como sugerido por DiMaggio e Powell (1983), pressões institucionais podem ser exercidas diretamente através da coerção, ou, indiretamente, por controles normativos. As contingências que podem influenciar a formação de *joint ventures* internacionais incluem o papel exercido pelo Estado, pelas dimensões culturais do ambiente e pela natureza das relações sociais.

No que diz respeito ao Estado, este é um importante ator, uma vez que tem o poder de impor regras e produzir fortes mudanças no ambiente político e econômico (FLIGSTEIN, 1991). Greenwood, Suddaby, e Hinings (2002) têm demonstrado que sistemas de governança podem criar e legitimar formas organizacionais. As ações

do governo podem estar associadas à proteção do capital local, à criação de incentivos ao capital internacional, a restrições ao capital internacional, à proteção de propriedade tecnológica e ao controle de setores essenciais, tais como telecomunicações, energia e setor financeiro.

Conforme salientado anteriormente, o Estado pode influenciar de diversas formas a criação de *joint ventures* internacionais. Ele pode ver a formação de *joint ventures* por empresas locais como uma possibilidade de se alcançar maior integração com a economia global, como uma possibilidade de aumento do fluxo comercial entre as firmas parceiras (DUSSAUGE e GARRETTE, 1999), além de ver as *joint ventures* internacionais como um mecanismo potencial para o desenvolvimento tecnológico e gerencial das empresas nacionais (RODRIGUES, 1999).

No entanto, ainda que governantes possam vislumbrar aspectos positivos na formação de *joint ventures* internacionais por parte das empresas nacionais, também podem criar mecanismos que garantam controle sobre os resultados, como, por exemplo, limitar a participação acionária do parceiro estrangeiro, estabelecer restrições à entrada em determinados setores, limitar a remessa de recursos para o exterior ou, ainda, impor exigências quanto à composição dos quadros administrativos da *joint venture*.

Por outro lado, empresas podem avaliar o Estado como uma restrição ou ameaça, independentemente das ações tomadas em relação a esse tipo de arranjo. Ou seja, empresas têm restrições em comprometer capital ou transferir e desenvolver tecnologias para países que não mantenham sólidas instituições, as quais possam resguardar os direitos de propriedade.

Com relação às dimensões culturais, pode-se dizer que estas exercem um papel importante ao moldar as práticas gerenciais, que por sua vez podem gerar atritos no relacionamento interorganizacional entre empresas de diferentes países (PORTHUKUCHI et al, 2002; HENNART e ZENG, 2002). Segundo Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001), existe consenso entre pesquisadores quanto ao fato de que diferenças na cultura nacional das empresas-mãe estão relacionadas às dissimilaridades na percepção gerencial, nos valores, práticas e abordagens básicas sobre confiança. Todos esses elementos tornam extremamente complexo um empreendimento do tipo *joint venture*. Diferenças na cultura nacional podem ser associadas ao nível de confiança entre os parceiros; ou seja, é mais difícil para uma firma estabelecer um relacionamento de confiança quando falta, às partes envolvidas, entendimento quanto aos mecanismos culturais por trás das práticas gerenciais. Diferenças nos valores podem tornar mais difícil obter acordo sobre objetivos, alcançar a solução de problemas e resolver conflitos (HENNART e ZENG, 2002).

Diferenças culturais podem gerar falhas no processo de comunicação que, por sua vez, tendem a resultar em conflitos. Essas mesmas diferenças também podem implicar incongruências entre as técnicas gerenciais e as práticas locais, gerando assim ineficiência (RODRIGUES, 1999; BETHLEM, 1999). Hennart e Zeng (2002) comentam que conhecer o quão significativas são as diferenças na cultura nacional entre parceiros é um importante fator a ser levado em conta quando os gerentes decidirem com quem formar uma *joint venture*.

Hennart e Zeng (2002) comentam que conflitos *cross-cultures* entre empresas-mãe de diferentes nacionalidades são freqüentemente citados como razões para altas taxas de dissolução de alianças. No entanto, ainda que diferenças culturais entre países sejam comumente consideradas um fator negativo no desempenho de relações interorganizacionais, Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001) mostraram que nem todas as diferenças culturais são disfuncionais, e que algumas podem assumir um papel funcional.

Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001) verificaram que as dessemelhanças em duas dimensões da escala cultural de Hofstede (individualismo/coletivismo e fuga à incerteza) estavam positivamente relacionadas com a efetividade de *joint ventures* internacionais. Contudo, dissimilaridades em duas outras dimensões (masculinidade/feminilidade e distância do poder) estavam negativamente correlacionadas com a efetividade dessas alianças. Os autores afirmam que diferença cultural é uma variável complexa, uma vez que certos aspectos desse fenômeno podem comprometer a habilidade das empresas-mãe de criar uma infra-estrutura

comum, reduzindo a efetividade, enquanto outros aspectos da dessemelhança cultural podem aumentar a efetividade.

Além da cultura nacional, pesquisadores também têm procurado evidenciar a influência da cultura e do clima organizacional sobre a efetividade das *joint ventures* internacionais (FEY e BEAMISH, 2001; PORTHUKUCHI et al, 2002). Por exemplo, ao serem examinados os efeitos das diferenças nas dimensões da cultura nacional e na cultura organizacional, descobriu-se (PORTHUKUCHI et al, 2002) que os presumidos efeitos da distância cultural sobre o desempenho de *joint ventures* internacionais originavam-se mais das diferenças na cultura organizacional do que das diferenças na cultural nacional.

Porthukuchi (2002), assim como Hennart e Zeng (2002), também afirma que *joint ventures* internacionais *cross-culture* sofrem de problemas de comunicação, cooperação, comprometimento e de dificuldades para resolver conflitos causados por diferenças de comportamento e de valores dos parceiros, que causam problemas de interação, os quais, por sua vez, influenciam o desempenho da *joint venture*.

Em resumo, é possível afirmar que existem evidências suficientes para dizer que a cultura é uma variável que influencia a formação de *joint ventures* internacionais. Tais evidências, no entanto, ainda não deixam tão claro como essa influência se manifesta, considerando-se que os resultados estão condicionados pelo conceito de cultura adotado, pela variável relacionada com cultura – longevidade, desempenho e controle –, como também pelo desenho do estudo – número de países, tipo de dados e tipo de estudo.

Como uma terceira dimensão institucional, as relações sociais representam uma importante fator em todos os tipos de relacionamento organizacional, conduzindo os interesses de uma empresa por novas alianças e garantindo-lhe oportunidades de atender a tais interesses. Mais do que isso, as redes sociais decorrentes de alianças anteriores são uma rede ativa de troca de informações, através da qual as firmas aprendem sobre a confiabilidade e as capacidades específicas de parceiros potenciais e correntes (GULATI, 1998).

Ao assumir que as organizações estão imersas nas relações sociais, pode-se dizer que analistas de *joint ventures* internacionais deveriam levar em conta os diferentes tipos de relações sociais, que ocorrem tanto no âmbito individual quanto organizacional. Pesquisas sobre redes na Emília Romana (Itália) mostraram que relações sociais exercem um papel central como mecanismo de coordenação em redes de produção.

Outros pesquisadores mostraram que relações sociais são centrais também nas práticas de negócio em países como México, China, Coréia e EUA. Ainda que firmas norte-americanas apresentem um modo mais instrumental de operação, Uzzi (1997) mostrou que as relações sociais no setor de costura exerceram um papel fundamental no desenho e no sucesso das operações interempresas. Nessa mesma linha, Stevens e Beamish (1993), baseados em uma pesquisa realizada no México, mostraram também que o estabelecimento de relações sociais foi decisivo para que dirigentes mexicanos preferissem fechar negócios com canadenses, em vez de fazê-lo com norte-americanos.

Gulati (1998) constatou que empresas tiveram muitas oportunidades para novas alianças a partir de parcerias já existentes; o que indica que experiência prévia é crucial na escolha de futuros parceiros.

Ebers (1997) destacou que estudos em um nível relacional têm enfatizado que as relações sociais preexistentes entre os indivíduos de uma região aceleram e apóiam o desenvolvimento de redes de relacionamentos mais formais entre organizações. Nessa linha, laços de família e de amizade entre agentes de negócio locais, participação comum em associações comerciais locais, clubes de esporte e em instituições políticas criam e sustentam redes sociais de obrigação mútua, de lealdade e de confiança. Como vantagem, os atores podem economizar no desenvolvimento de mecanismos contratuais formais ao fazerem negócios no interior dessa rede de relações.

A economia dos custos de transação, a teoria institucional e a dependência de recursos

Este artigo propõe uma abordagem que irá confrontar três diferentes perspectivas: a da economia dos custos de transação (ECT), a da teoria institucional (TI) e a da dependência de recursos (DR). Como já argumentado anteriormente, ao focalizarem diferentes aspectos organizacionais, essas teorias podem ser usadas de maneira complementar.

Por muito tempo, pesquisas sobre alianças estratégicas negligenciaram os aspectos social e cultural. Ainda que a sociologia econômica tenha apontado que a ação econômica está imersa nas relações sociais (GRANOVETTER, 1985), essa asserção não foi incorporada pelas teorias de gerenciamento internacional. Foi somente no final da década de 1980 e na de 1990 que pesquisadores empregaram abordagens sociais para entender arranjos cooperativos (EBERS, 1997; POWELL, 1987, 1990, 1998; GULATI, 1995, 1998).

O ponto de vista defendido neste ensaio é o de que motivos econômicos e estratégicos são centrais em alianças. Entretanto, é necessário uma abordagem contextualizada para se compreender esses dois aspectos motivadores. Assim, a teoria institucional (TI) será usada, visando a um enfoque mais contextualizado de todas as fases da formação de *joint ventures* internacionais, pois teorias baseadas somente na competição de mercado não apresentam uma visão completa da natureza das relações interorganizacionais (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

A teoria institucional (TI) tem se tornado um arcabouço essencial para entender fenômenos organizacionais. Ela ajuda a explicar como dimensões sociais e culturais do ambiente podem moldar a ação e a estrutura organizacional. É complementar às abordagens econômicas, ao defender que eficiência pode ser o resultado das diferenças nas características do ambiente institucional dos países (WHITLEY, 1992). No entanto, quando considerada isoladamente, a teoria institucional (TI) pode apresentar uma visão supersocializada da realidade organizacional.

Sobre a economia de custos de transação (ECT), pode-se dizer que, usada isoladamente de outras teorias, produz uma visão subsocializada dos fenômenos organizacionais. De uma perspectiva subsocializada, atores são vistos como se estivessem se comportando ou decidindo como átomos fora do contexto social (GRANOVETTER, 1985). Nessa teoria, a falta de consideração dos efeitos das relações sociais e da estrutura social sobre os processos de produção, distribuição e consumo organizacionais cria um modelo altamente simplificado e abstrato para entender a realidade. Em contrapartida, provê um conjunto importante de outros elementos teóricos, os quais justificam seu emprego para a compreensão de fenômenos organizacionais, conforme será apresentado em outro tópico.

Roberts e Greenwood (1997) afirmam que a economia de custos de transação (ECT) fornece um arcabouço útil de pressupostos, que podem explicar a opção por um desenho organizacional específico. O uso da teoria institucional (TI) e da economia de custos de transação (ECT) na formulação de um arcabouço teórico mais potente também é desenvolvido no artigo de Hesterly, Lieberskind e Zenger (1990). Eles acreditam que a teoria institucional (TI) pode apontar direções úteis para a identificação e o entendimento dos custos referidos na economia de custos de transação (ECT). A teoria institucional (TI) também evidencia o papel exercido pelos mecanismos institucionais isomórficos na escolha das estruturas de governança. Dessa forma, expande os elementos necessários para se entender, de maneira mais realista, como e por que arranjos híbridos são escolhidos em relação ao mercado ou à hierarquia.

Finalmente, no que concerne à terceira abordagem teórica deste artigo – dependência de recursos (DR) – esta é usada para se compreender como aspectos de poder exercem um papel-chave na formação de *joint ventures* internacionais, juntamente com os aspectos econômico e institucional. Sobre isso, pode-se concordar com Clegg (1990) quanto ao fato de que organizações podem ser concebidas como condutos, arenas e oportunidade de poder.

Economia dos custos de transação

A economia dos custos de transação (ECT) vem sendo desenvolvida na nova economia institucional, tendo como base o estudo de Ronald Coase. Coase (1991) – o proeminente pioneiro do institucionalismo econômico, segundo Williamson (1975) – questionou os pressupostos da teoria neoclássica concernentes ao preço como um mecanismo eficiente para coordenar todas as trocas. Ele definiu a firma como um segundo tipo de mecanismo de coordenação de trocas e explicou que o preço e a firma são métodos alternativos para organizar a produção.

Coase (1991) adotou a idéia de que a existência das firmas está relacionada ao custo de uso do mecanismo de preço. Isso envolve fazer o levantamento do melhor preço e das despesas necessárias à negociação e à conclusão de um contrato separado para cada transação no mercado.

Reed (1999) resumiu a explicação de Coase sobre as vantagens das organizações em relação aos mercados, enfatizando que:

como mecanismos de internalização das trocas econômicas recorrentes, as firmas reduzem o custo das transações individuais por meio de padronização e rotinização, e aumentam a eficiência da alocação de recursos dentro do sistema de mercado em sua totalidade, à medida que minimizam os custos de transação entre os agentes, os quais, por natureza, desconfiam de seus parceiros (Reed, 1999, p.72).

Oliver E. Williamson, por sua vez, é o mais importante representante contemporâneo da nova economia institucional. Ele ampliou o trabalho de Coase ao explicar mais detalhadamente como a firma substitui o mercado e vice-versa. Slater e Spencer (2000) comentam que Williamson acredita ter superado as fraquezas da abordagem original de Coase, ao salientar os atributos das transações e por identificar diferenças nos seus custos. Como objeto de análise, Williamson focalizou as transações e seus custos, em lugar da tecnologia, argumentando que o propósito das instituições econômicas é reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1975).

Extremamente relevante é a discussão proposta por Williamson (1996a) a respeito da identificação das dimensões críticas – sobre as quais os custos de transação diferem – e o exame das propriedades econômicas dos modos institucionais alternativos de mercado e da firma (hierarquia), bem como de outras formas intermediárias, como *joint ventures* e outros tipos de redes. Sobre as características das transações, Williamson (1996a) explica que existem três dimensões críticas para descrevê-las: incerteza, frequência das transações e grau de idiosincrasia dos investimentos – o quanto são específicos para aquela transação em particular. A observação dessas características permite mensurar o nível de complexidade das transações; o que, por sua vez, é importante para adequar o tipo de transação à estrutura de governança mais adequada/eficiente.

Frequência e características dos investimentos formam conjuntamente seis tipos de transações comerciais: compra de equipamentos padronizados, compra de equipamentos diferenciados/customizados), construção de plantas, compra de material padronizado, compra de material diferenciado/customizado e transferência de produtos intermediários ao longo de sucessivos estágios. Para ser eficiente, cada uma dessas transações demanda um tipo particular de estrutura de governança. Por sua vez, os tipos de estrutura de governança são: governança de mercado, governança trilateral e governança para transação específica.

O mercado é apontado como a estrutura clássica de governança, no qual compradores e vendedores anônimos (*faceless*) encontram-se para um instante de troca de bens padronizados, na perspectiva do equilíbrio de preços. No outro extremo, estão as estruturas altamente específicas que são desenvolvidas para as necessidades especiais de uma transação, nas quais a identidade dos compradores e vendedores é fundamental. Entre o mercado e as estruturas específicas estão as estruturas semi-específicas (WILLIAMSON, 1996b).

Williamson (1996b) distinguiu dois tipos de estruturas específicas de governança usadas para intermediar transações de mercado: as estruturas bilaterais e as estruturas unificadas. Estruturas bilaterais com contrato obrigacional mantêm a autonomia das partes. Do ponto de vista do autor,

transações altamente idiossincráticas são aquelas onde os ativos físicos e humanos requeridos para a produção são extensamente especializados, fazendo com que não existam economias de escala óbvias para serem realizadas através de comércio interfirma que o comprador (ou vendedor) não seja apto, ele mesmo, a fazer (através de integração vertical) (WILLIAMSON, 1996b, p.241).

Na governança unificada com organização interna, a transação é removida do mercado e organizada dentro da firma, estando sujeita a uma relação de autoridade (integração vertical). A integração vertical, por sua vez, tem a vantagem de viabilizar adaptação de uma maneira seqüencial, sem a necessidade de consulta ou de revisão do acordo interfirma.

Essa atenção especial referida por Williamson é usualmente acompanhada por um arranjo cooperativo interorganizacional. No quadro 1, são mostradas as características das estruturas de governança.

Quadro 1
Características de estruturas de governança

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	FREQÜÊNCIA NAS TRANSAÇÕES	GRAU DE IDIOSSINCRASIA NAS TRANSAÇÕES	TIPOS DE CONTRATO	TRANSAÇÃO COMERCIAL NA QUAL MELHOR SE ENCAIXA
Governança de mercado	Ocasional ou recorrente	Não específico	Contrato clássico	Compra de equipamento e de material padronizado
Governança trilateral	Ocasional	Misto e idiossincrático	Contrato neoclássico	Compra de equipamento customizado e construção de uma planta
Governança bilateral	Recorrente	Misto	Contrato relacional	Compra de material padronizado
Governança unificada	Recorrente	Idiossincrática	Contrato relacional	Transferência de produto intermediário através de estágios sucessivos

Fonte: baseado em Williamson (1996a).

Dependência de recursos: as relações de poder interorganizacionais

As organizações são parte de um ambiente social, político e econômico, no qual buscam recursos para sua sobrevivência. A importância de certos recursos para uma organização, combinada com a escassez desses recursos no mercado, tende a gerar um elevado grau de dependência da organização em relação aos controladores desses recursos. Essas questões foram sistematicamente discutidas, pela primeira vez, pela teoria da dependência de recursos, destacando-se nesse campo os estudos de Mindlin e Aldrich (1975), Aldrich e Pfeffer (1976), Pfeffer e Salancik (1978).

Esse debate, como já evidenciado em tópicos anteriores, é fundamental para a compreensão das *joint ventures*, principalmente no que concerne às motivações e à escolha do parceiro. Nessas duas fases de formação de alianças são significativamente mais evidentes as considerações de interdependência.

Ao reexaminarem o conceito de dependência empregado pelo Grupo de Aston, os autores identificaram que o grau de dependência de uma organização em relação a outras, que controlam recursos e mercados necessários à sua sobrevivência, é um fator altamente crítico a ser observado.

Yuchtman e Seashore (apud MINDLIN e ALDRICH, 1975, p.382) tomaram como referência a perspectiva da dependência de recursos para afirmarem que a efetividade organizacional consiste na “habilidade de uma organização em explorar seu ambiente e obter recursos, enquanto mantém uma autônoma posição de barganha”. Pode-se notar, portanto, que embora alianças do tipo *joint venture* representem uma redução da autonomia no processo decisório, elas também geram maior autonomia sobre recursos, ao reduzirem a dependência em relação a outras organizações, que podem ser distribuidores, fornecedores ou mesmo competidores.

A perspectiva da dependência de recursos, assim como outras perspectivas que pressupõem a organização como um sistema aberto, indica que não existe uma melhor forma organizacional para alcançar efetividade. Segundo Mindlin e Aldrich (1975), condições promotoras da independência ou dependência organizacional variam ao longo do tempo e dos contextos organizacionais, fazendo com que, sob diferentes condições ambientais, diferentes formas de estrutura organizacional possam ser implementadas para ampliar a capacidade de barganha da organização.

Segundo Hatch (1997, p.78), “o argumento básico da teoria da dependência de recursos é que uma análise das relações interorganizacionais, dentro da rede de organizações, pode ajudar gerentes a entenderem os relacionamentos de poder e dependência que existem entre suas organizações e outros atores na rede”. Através desse conhecimento, gerentes poderiam antecipar as prováveis fontes de influência do ambiente e, com isso, sugerirem estratégias de contradependência, como por exemplo *joint ventures*.

Pfeffer e Salancik (1978), por sua vez, argumentam que, se a comunicação entre organizações é um elemento fundamental para que haja coordenação no comportamento organizacional, é provável o surgimento de veículos que facilitem a troca de informações no campo organizacional. Nesse sentido, *joint ventures* seriam um exemplo-chave de mecanismo de coordenação entre organizações, uma vez que elas possibilitam o compartilhamento de informações.

Pfeffer e Salancik (1978) assumiram uma posição diferenciada em relação tanto às abordagens econômicas como também em relação às abordagens sociológicas. Empregaram uma abordagem similar à utilizada para analisar padrões de atividades de fusões. Assim, afirmam que:

se o principal problema que as organizações enfrentam é a interdependência competitiva e simbiótica, presume-se então que *joint ventures* são firmadas para reduzir incertezas e promover a estabilidade no ambiente. *Joint ventures* podem ser desenvolvidas entre organizações para as quais a troca cooperativa é mutuamente reforçadora (PFEFFER e SALANCIK, 1978, p.154).

Em síntese, Pfeffer e Salancik (1978) constatam que as *joint ventures* podem ser analisadas da perspectiva da redução da incerteza e do desenvolvimento de estruturas coletivas interorganizacionais. Muitos comportamentos interorganizacionais, ligando várias organizações, variam significativamente através dos contextos. A hipótese dos autores é de que essa variação pode ser parcialmente explicada pelas considerações de redução de incerteza.

Teoria institucional: relação organização/ambiente e mecanismos de isomorfismo institucional

A teoria institucional tem sido amplamente empregada por pesquisadores para entender aspectos da estrutura e da ação organizacional. As origens da teoria institucional na teoria organizacional estão nos textos de Selznick (1953, 1972), os quais mostraram como aspectos racionais da organização são subvertidos por aspectos sociais na relação organização/ambiente. Seu estudo mostrou, também, porque organizações não poderiam ser vistas somente como uma estrutura racional para alcançar objetivos formais.

A teoria institucional, assim como a perspectiva sistêmica, reconhece o poder do ambiente para moldar a estrutura organizacional e afetar o desempenho. Entretanto, institucionalistas inseriram as dimensões cognitiva e normativa nesse processo ao conceberem os elementos sociais e culturais como determinantes organizacionais.

Um conceito-chave na teoria institucional é o conceito de isomorfismo, o qual comporá o modelo. Tal conceito refere-se às pressões institucionais e competitivas, esta última já evidenciada no trabalho clássico de Hannan e Freeman (1977).

Isomorfismo representa um conceito-chave na teoria institucional, tendo como sua principal consequência a legitimidade, entendida também como outro conceito importante nessa teoria (DEEPHOUSE, 1996).

Meyer e Rowan (1991), ao considerarem os processos isomórficos como alternativa para ascensão de estruturas formais racionais – ao lado da crescente complexidade técnica das demandas do trabalho – afirmam que as organizações se desenvolvem em contextos altamente institucionalizados e, por isso, são levadas a incorporar práticas e procedimentos dominantes, vistos como racionais pelas demais organizações e instituições na sociedade. Assim, entendem que as estruturas formais de muitas organizações refletem profundamente os mitos dos seus ambientes institucionais, em vez das demandas técnicas dos seus trabalhos.

Ainda quanto ao trabalho dos autores, destaca-se a afirmação de que, estruturalmente, as organizações refletem uma realidade socialmente construída, e a de que isomorfismo com instituições ambientais têm algumas consequências cruciais para as organizações, a saber:

- incorporam elementos legitimados externamente antes de o serem em termos de eficiência;
- empregam critérios de avaliação cerimoniais ou externos para definir o valor dos elementos estruturais;
- a dependência de instituições fixadas externamente reduz turbulências e mantém a estabilidade.

Dessa forma, o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações.

DiMaggio e Powell (1991) ressaltam que o conceito de isomorfismo institucional, como um instrumento analítico, é útil para entender as políticas e cerimônias que perpassam a vida organizacional moderna. Eles destacam três mecanismos de mudança institucional isomórfica, os quais compõem uma tipologia analítica, na qual os tipos não são sempre empiricamente distintos.

A primeira forma de isomorfismo é o coercitivo e resulta da influência política e do problema de legitimidade. Isomorfismo coercitivo tem origem em pressões formais e informais exercidas sobre a organização por outras organizações das quais ela depende e por expectativas culturais da sociedade na qual ela está inserida.

O isomorfismo mimético resulta de padrões de resposta à incerteza que encorajam imitação. Esse processo tem maior presença em organizações com tecnologias de difícil entendimento, que possuem objetivos ambíguos, ou quando organizações criam incerteza simbólica. Dessa perspectiva, as organizações tendem a modelar-se após perceberem que organizações similares em seu campo alcançam maior legitimidade e são bem sucedidas. Contudo, pesquisas realizadas na década de 1990 identificaram imitação interorganizacional em setores altamente competitivos. Estes não eram o foco dos trabalhos clássicos no institucionalismo sociológico, mostrando processos como fusões e aquisições sendo moldados por forças sociais resultantes das interações de atores individuais no campo organizacional (HAUNSCHILD, 1993).

Por último, isomorfismo normativo está associado principalmente com profissionalização. DiMaggio e Powell (1983) interpretam profissionalização como a busca coletiva de membros de uma ocupação pela determinação das condições de trabalho e dos seus métodos, visando controlar os procedimentos de produção, bem como estabelecer uma base e legitimação cognitiva para sua autonomia ocupacional.

As dimensões institucional e técnica do ambiente: combinando pressões institucionais isomórficas e isomorfismo competitivo

Na literatura organizacional, a preocupação predominante quanto ao impacto do ambiente organizacional está voltada principalmente para a identificação de estruturas eficientes que respondam às mutações ambientais, ou para as pressões competitivas exercidas pelo ambiente organizacional (PUGH e HICKSON, 1996).

O ambiente é uma variável central na análise organizacional, e o seu reconhecimento ocorreu com a abordagem dos sistemas abertos, na década de 1960, quando se estabeleceu um enfoque orgânico da organização em contraposição ao enfoque mecânico de Taylor e Fayol. Contudo, a explicação mais limitada do ambiente pela teoria dos sistemas abertos foi ampliada a partir da década de 1970, com os estudos dos institucionalistas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a análise organizacional tem sido marcada por três distintas visões da relação organização/ambiente, após a superação da visão de ambiente como elemento residual. No período entre o final da década de 1940 e o início da de 1960 a ênfase é a independência das organizações em relação ao ambiente; no início da década de 1960 até a de 1970, é enfatizada a interdependência técnica das organizações com seus ambientes. Finalmente, da metade da década de 1970 até os dias de hoje, a preocupação maior é com a interdependência social e cultural das organizações e seus ambientes (SCOTT, 1992; SCOTT e MEYER, 1991).

Scott (1991) explica que a hegemonia conceitual da abordagem sistêmica, que enfatizava unicamente as facetas técnicas do ambiente, foi quebrada por Meyer e Rowan (1991) em artigo no qual os autores chamaram atenção para os elementos simbólicos institucionalizados, capazes de afetar as formas organizacionais, independentemente de requerimentos técnicos e fluxos de recursos.

Em teorias institucionais, ambientes não somente afetam organizações e suas atividades, mas constituem e reconstituem-nas ao longo do tempo. A partir da teoria institucional, houve uma maior percepção, no campo dos estudos organizacionais, do alcance da inserção das organizações em ambientes mais amplos, sendo estas criadas e mudadas pelas alterações que ocorrem nos mesmos (MEYER, 1994).

O conceito de ambiente representa, assim, uma das principais contribuições da teoria institucional, uma vez que gerou novas hipóteses e explicações para o entendimento dos processos de estruturação e de ação organizacional (SCOTT, 1991; PERROW, 1998).

A partir do reconhecimento de que organizações não tinham sua sobrevivência condicionada apenas pela sua capacidade de lidar com os fluxos técnicos no ambiente, de que não eram apenas sistemas de produção e de que suas estruturas não eram moldadas apenas pelas suas tecnologias e aspectos técnicos, crescente atenção passou a ser dada às dimensões sociais e culturais do ambiente.

Os institucionalistas reconhecem que organizações são também sistemas técnicos mas, mesmo as técnicas, com o tempo, passam a ser moldadas pelas relações sociais que se estabelecem tanto no nível da organização como no do campo. Portanto, muitas vezes uma determinada técnica perde sua eficiência, mas se mantém por ter sido institucionalizada e por transmitir legitimidade àqueles que a adotam.

Quanto ao ambiente técnico, este expressa a natureza mais visível da organização, a qual tem recebido atenção central dos teóricos da administração. Powell e DiMaggio (1991) explicam sucintamente que as organizações, operando em ambientes técnicos, são avaliadas pelos seus resultados. Assim pode-se dizer que:

ambientes técnicos são aqueles nos quais um produto ou serviço é produzido e trocado em um mercado no qual as organizações são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente dos seus sistemas de produção. (...) Das organizações que operam em tais ambientes, espera-se que concentrem suas energias no controle e na coordenação de seus processos técnicos e que, se possível, tentem amortecer ou proteger esses processos centrais dos distúrbios ambientais (SCOTT e MEYER, 1991, p.123).

O ambiente institucional expressa a natureza mais complexa das relações entre a organização e o ambiente, incluindo os aspectos normativos (influência cultural), coercitivos (influência política) e mimético (influência social). Dessa forma, é correto afirmar que:

ambientes institucionais são, por definição, aqueles caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos aos quais organizações individuais deverão se adequar, se elas estão para receber apoio e legitimidade. Os requerimentos podem vir de agências reguladoras autorizadas pelo Estado-nação, de associações profissionais ou de negócio, de sistemas de crenças generalizados que definem como

determinados tipos de organizações deverão proceder, além de outras fontes similares (SCOTT e MEYER, 1991, p.123).

Powell e DiMaggio (1991), em outras palavras, declaram que organizações operando em ambientes institucionais são avaliadas mais pela adequação da sua forma do que pelos seus resultados. Essa adequação é julgada por atores como o Estado, por associações profissionais e de negócio e, mesmo, por outras organizações, como fornecedores, clientes e concorrentes.

Modelo de análise de *joint ventures* internacionais

O estudo de arranjos cooperativos interorganizacionais, conforme já mencionado anteriormente, tem sido pautado por diferentes perspectivas teóricas e metodológicas. Ainda que não haja consenso quanto à forma mais adequada para o estudo das alianças, é ponto pacífico a necessidade de se combinar diferentes teorias para compreender a natureza multifacetada desse fenômeno (GRANDORI e SODA, 1995; EBERS, 1997). Nesse sentido, o modelo a seguir é composto de elementos de diferentes abordagens teóricas, incluindo a seqüência de eventos referida por Gulati (1998) para formação de uma aliança.

Segundo Gulati (1998), do ponto de vista estratégico, algumas das facetas essenciais do comportamento das firmas, de como elas se relacionam nas alianças, podem ser entendidas quando se observa a seqüência de eventos do processo de sua formação. Essa seqüência, conforme já dito anteriormente, inclui a decisão de entrar em uma aliança, a escolha de um parceiro apropriado, a escolha da estrutura para a aliança e a evolução dinâmica da aliança ao longo do tempo.

O modelo de análise proposto evidencia, num primeiro momento, os elementos de cada abordagem teórica para análise de cada fase do processo de formação de *joint ventures*. Para facilitar o entendimento do modelo, será explicitado no que consiste cada uma das fases do processo de formação, conforme proposto por Gulati (1998).

Decisão de formar uma aliança

Os motivos para a formação de uma aliança já foram amplamente explorados neste artigo e podem incluir questões que perpassam as diferentes perspectivas teóricas. Entende-se que a decisão de entrar em uma aliança pode ser explicada pela combinação de aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais.

Pesquisas empíricas indicam motivos estratégicos para se entrar em uma aliança, tais como almejar maior poder de mercado e atingir maior eficiência organizacional. O tamanho e o tipo de indústria também têm sido considerados fatores decisivos para a entrada em alianças. A aquisição de conhecimento representa outro motivo para a formação de alianças, explorado por pesquisadores como Gary Hamel. Alianças são vistas por Hamel (1990) como uma corrida pelo domínio de conhecimentos. Entretanto, a visão competitiva não é totalmente hegemônica nos estudos de arranjos organizacionais cooperativos.

Além desses aspectos, questões sociais, como a imersão das organizações em um determinado ambiente sociocultural, também explicam essa fase. Nesse sentido, dirigentes organizacionais podem ser incentivados por diretores de empresas, com os quais mantêm relações sociais, a ver nas alianças uma alternativa para enfrentar situações de incerteza. Além disso, o fato de compartilharem um determinado conjunto de valores, pode ser determinante para entender as alianças como uma alternativa legítima ou não.

Decisão sobre o parceiro

Segundo Gulati (1998), assim como a decisão de casar está presa à escolha e à disponibilidade de um parceiro, a decisão de uma firma em formar uma aliança também está condicionada à disponibilidade de um parceiro atraente.

A teoria da dependência de recursos tem como argumento que a escolha de um parceiro é condicionada pela existência de interdependências estratégicas de uma organização com outras organizações de seu ambiente.

Segundo tal raciocínio, as empresas buscam parceiros que possam reduzir tal interdependência, ou seja, organizações que possuam recursos complementares às suas atividades.

Objetivando uma menor dependência de recursos, pesquisadores têm vinculado a formação de alianças à distribuição de vários tipos de *capabilities* dentro da indústria, tais como produção, marketing, distribuição e acesso a novas tecnologias. No entanto, segundo Gulati (1998), ainda que a interdependência possa explicar a formação de laços entre algumas firmas, ela pode não ajudar muito a entender a formação de alianças; uma vez que nem toda a interdependência entre firmas se materializa em tais acordos.

Para Gulati (1998) justificar a formação de alianças baseando-se apenas na interdependência – conforme defendido pelos teóricos da dependência de recursos – é ignorar como as firmas aprendem sobre as oportunidades desses acordos. Dessa forma, o autor observa que as redes sociais e os fluxos de informações, decorrentes de relações prévias entre empresas, são fundamentais para a escolha de parceiros. Essas redes sociais, estabelecidas entre empresas que mantêm relações próximas, são importantes fontes de informação sobre a reputação de outras empresas.

A reputação é considerada um importante fator na seleção de um parceiro, resultando de diferentes laços estabelecidos com diferentes organizações. Contudo, pode-se destacar outros aspectos que pesam na escolha dos parceiros, como, por exemplo: a complementaridade de objetivos e recursos, a proximidade geográfica e cultural (cultura organizacional e cultural nacional), as alternativas disponíveis de parceiros, os indicadores de saúde financeira, o domínio do contexto institucional local, domínio tecnológico e de mercado e a oportunidade de ser o primeiro a propor a aliança. Esses aspectos podem ser explicados a partir das diferentes teorias propostas para compor o modelo.

Finalmente, Gulati (1998) explica que firmas com maior capital social não somente têm acesso a mais informações sobre um maior número de alianças, como também estão mais aptas a atrair parceiros melhores. Em outras palavras, o capital social acumulado por uma organização pode ser considerado uma variável que explica a qualidade do parceiro escolhido.

Decisão sobre a estrutura

A estrutura a ser adotada em um arranjo organizacional cooperativo pode variar significativamente. Essa variação pode decorrer, dentre outros aspectos, do grau de interdependência das empresas-mãe e do grau de autonomia. Segundo Lorange e Roos (1996), quanto menor o grau de interdependência, mais próxima estará a estrutura de governança do modelo de hierarquia, no caso, as *joint ventures*. Quanto menor for esse grau de interdependência, mais próximo estará da estrutura de mercado.

Gulati (1998) explica que a lógica de escolha entre os extremos de fazer ou comprar um determinado componente também pode ser verificada quando empresas têm de decidir entre os diferentes tipos de estrutura de governança para um arranjo cooperativo. Nessa lógica, quanto maior for a preocupação com a absorção pelo parceiro, mais hierárquica será a estrutura de governança; ou seja, quando há risco de absorção pelo parceiro, a tendência de estrutura será a de uma *joint venture*. No entanto, o próprio Gulati (1998) adverte para o risco de reducionismo presente nessa lógica, uma vez que trata de alianças que ocorrem em um contexto não histórico.

A perspectiva da imersão social, a qual se aproxima dos argumentos da teoria institucional, evidencia o alcance de confiança entre firmas. Confiança entre firmas refere-se à crença de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro (Gulati, 1998). Em outras palavras, a redução do risco não necessariamente está fundamentada na estrutura, mas pode estar baseada nas relações de confiança que se constroem entre os atores sociais.

Dinâmica evolutiva de uma aliança

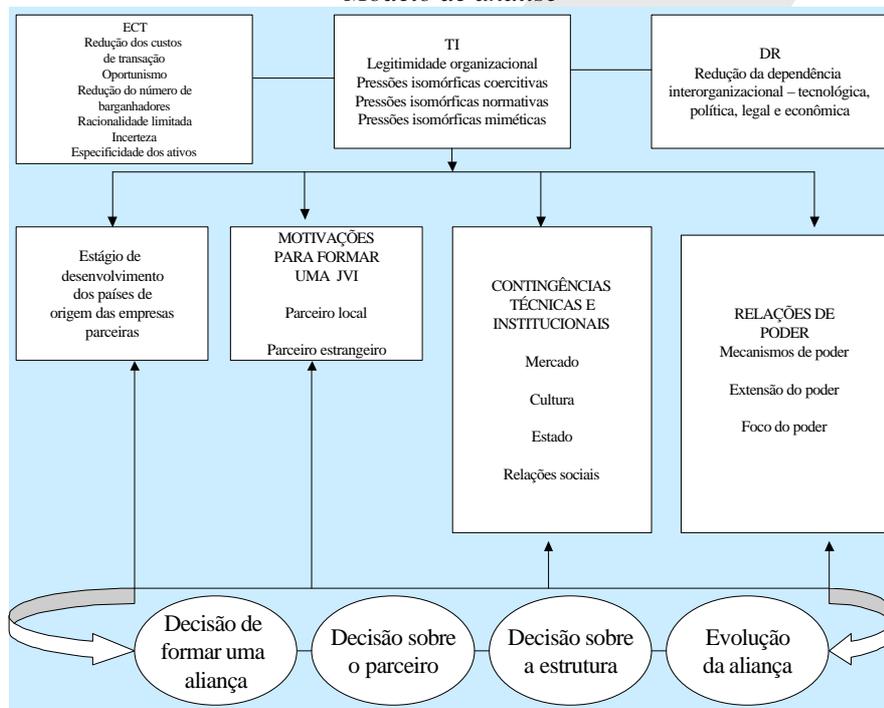
A dinâmica da evolução da aliança diz respeito ao modo como se dá a parceria ao longo do tempo. Entender a evolução desses acordos pode proporcionar *insights* críticos sobre como tais laços podem ser gerenciados. Gulati, Khanna e Nitin (1994) propõem a idéia de que a compreensão dos *pay offs* do parceiro de uma aliança é

crucial para se entender os incentivos para cooperar e realizar as maneiras possíveis pelas quais cada um pode unilateralmente influenciar o resultado da aliança.

Gulati (1998) sugere que como condições iniciais – caso dos objetivos dos parceiros –, suas adaptações no processo de aprendizagem, bem como a natureza do ambiente e do contexto interorganizacional, parecem exercer influência sobre o desenvolvimento de uma aliança. De fato, a evolução de algumas alianças pode estar próxima de um modelo de equilíbrio, com estágios específicos ocorrendo devido a mudanças descontínuas no ambiente.

O modelo teórico proposto neste ensaio indica uma influência do estágio de desenvolvimento dos países das empresas-mãe, das contingências técnicas e institucionais e das relações de poder nas diferentes fases do processo de formação de uma *joint venture*. Por sua vez, esses aspectos que influenciam o processo de formação desse tipo de aliança podem ser explicados a partir de elementos oriundos da economia dos custos de transação, da teoria institucional e da dependência de recursos. Conforme já foi dito, tais abordagens ainda que diverjam sobre determinados pontos, podem ser adotadas de forma complementar para explicação de arranjos organizacionais cooperativos. Para finalizar, a figura 1 apresenta o modelo de análise:

Figura 1
Modelo de análise



O modelo explicita a complementaridade das três abordagens teóricas, indicando que elas contribuem para a compreensão tanto das influências técnicas quanto institucionais do ambiente. As três abordagens teóricas, conforme dispostas no modelo, indicam seu poder explicativo nas diferentes fases, na análise dos motivos e na influência do estágio de desenvolvimento dos países das empresas-mãe. É salientado que as diferentes abordagens teóricas vão exercer peso distinto na explicação do processo de formação da *joint venture*, dependendo em que fase esteja o processo de formação.

Considerações finais

A evolução do pensamento administrativo, desde o seu início, tem sido marcada pela influência do desenvolvimento de outros campos do conhecimento. Além disso, o estudo da administração também se transformou a partir das grandes mudanças na sociedade. A evolução tecnológica e as transformações políticas,

culturais e econômicas igualmente influenciaram a criação de novas formas organizacionais, com novos mecanismos de coordenação e controle e novos valores gerenciais.

No final da década de 1970 e nas décadas de 1980 e 1990, o consenso dominante no campo de estudo das organizações foi questionado, evidenciando-se um novo conjunto de estudos pautados por novos referenciais. Nesse sentido, como apresentação de uma nova configuração do campo, destacam-se os estudos de Burrell e Morgan (1979), Morgan (1986), Reed (1999) e Clegg (1990). Esses autores evidenciaram que a visão universalista e a utilitarista não representavam adequadamente a produção nos estudos organizacionais, bem como eram limitadas para compreender a natureza multifacetada dos fenômenos organizacionais. Assim, salientaram a existência de estudos com visões distintas da sociedade e da natureza humana, dando explicações também distintas com relação aos processos organizacionais. Esses autores evidenciaram a existência de um corpo de pesquisas apoiadas em quatro distintos paradigmas: no estruturalismo radical, no humanismo radical, no funcionalista e no interpretativista. A menção a esses diferentes paradigmas estimulou a exploração de novas abordagens teóricas originadas de outros campos do conhecimento, como a psicanálise, a antropologia e a sociologia crítica, além de novas temáticas, tornando o campo de estudos mais heterogêneo. No Brasil, a perspectiva mais crítica e contestadora da visão tradicional e universalista foi marcada pelas análises de Guerreiro Ramos, Fernando Prestes Motta, Maurício Tragtemberg, entre outros, os quais, partindo dos clássicos dos estudos organizacionais buscaram leituras críticas da realidade organizacional local e da teoria administrativa em geral.

Nesse sentido, este artigo procurou refletir a diversidade do campo de estudo das organizações, estabelecendo uma combinação de abordagens teóricas distintas. Estas, por se concentrarem em aspectos distintos e partindo de diferentes campos do conhecimento, permitem uma melhor compreensão de fenômenos complexos como a formação de *joint ventures* internacionais. Além disso, captam as variações do fenômeno, decorrentes das diferenças de níveis de análise de cada abordagem.

O autor entende que o principal diferencial de seu modelo de análise é sua capacidade de integrar dimensões econômicas, culturais e políticas num único arcabouço teórico. O objetivo foi construir um modelo capaz de contextualizar o fenômeno organizacional *joint venture*, expressando o pressuposto de que organizações são socialmente construídas e, por isso, imersas em seus contextos socioculturais.

Referências bibliográficas

- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, CA, v.2, p.79-105, 1976.
- BARKEMA, H. G. et al. Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures. **Academy of Management Journal**, Mississippi State, v.40, n.2, p.426-442, 1997.
- BEAMISH, P. W.; BANKS, J. C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, Ann Arbor, MI, v.18, p.1-16, 1987.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres, Heinemann, 1979.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.
- _____; RODRIGUES, S. B. **Corporate governance in international joint ventures: toward a theory of partner preferences**. International management and organization group. Birmingham Business School, 2000. (Working paper).
- _____; YAN, Y.; LU, Y. Ownership and control in Sino-Foreign joint ventures. In: BEAMISH, P. W.; KILLING (Ed.). **Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives**. San Francisco: New Lexington Press, 1997. p.181-225.
- BETHLEM, A. **Gestão de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLEGG, S. R. **Frameworks of power**. London: Sage, 1990.
- COASE, R. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. **The nature of the firm: origins, evolution and development**. Oxford: Oxford University, 1991.

- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (Ed.). **Cooperative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p.3-28.
- DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**, Mississippi State, v.39, p.1024-1039, Aug. 1996.
- DICKSON, P. H.; WEAVER, K. M. Environment determinants and individual level moderators of alliances use. **Academy of Management Journal**, Mississippi State, v.40, n.2, p.404-425, 1997.
- DIMAGGIO, P. J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-40. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p.267-292.
- _____; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Ann Arbor, MI, v.48, p.147-160, 1983.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances**. New York: John Wiley, 1999.
- EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.
- FEY, C. F.; BEAMISH, P. W. Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Russia. **Organization Studies**, Berlin, New York, v.22-25, p.853-882, 2001.
- FLIGSTEIN, N. The structural transformation of American industry: an institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-79. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p.293-310.
- GOMES-CASSERES, B. Joint ventures cycles: the evolution of ownership strategies of U.S. 1945-75. In: CONTRACTOR F.; LORANGE, P. (Ed.). **Cooperative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p.111-127.
- _____. **The alliance revolution: the new shape of business rivalry**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
- GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**, Berlin, New York, v.18, n.6, p.897-925, 1997.
- _____; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, New York, v.16, n.2, p.183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, Illinois, v.91, p.481-510, 1985.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HINNINGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, Mississippi State, v.45, n.1, p.58-80, 2002.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v.40, p.619-652, 1995.
- _____. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.19, p.293-317, 1998.
- _____; KHANNA, T.; NITIN, N. Unilateral commitments and the importance of the process in alliances. **Sloan Management Review**. Cambridge, Massachusetts, v.35, n.3, p.61-69, 1994.
- _____; WESTPHAL, J. D. Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v.44, p.473-506, 1999.
- HAMEL, G. P. **Competitive collaboration: learning, power and dependence in international strategic alliances**. Thesis (Ph.D) - University of Michigan, Ann Arbor, MI. 1990.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, Chicago, IL, v.82, p.929-40, 1977.
- HARRIGAN, K. R. Joint venture and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.9, p.141-158, 1988.
- HATCH, M. J. **Organization theory**. Oxford, Oxford University Press, 1997.
- HAUNSCHILD, P. R. Inter-organizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, n.38, p.564-92, 1993.
- HENNART, J-F. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.9, p.361-74, 1988.
- _____. The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. **Management Science**, Evanston, IL, v.37, n.4, p.484-497, Apr. 1991.
- _____; ZENG, M. Cross-cultural differences and joint venture longevity. **Journal of International Business Studies**, Ann Arbor, MI, v.33, n.4, p.699-716, 2002.

- HESTERLY, W. S.; LIEBESKIND, J.; ZENGER, T. R. Organizational economics: an impending revolution in organization theory? **Academy of Management Review**, New York, v.15, n.3, p.402-420, 1990.
- HYDER, A. S. Differences between developed and developing country joint ventures – a reality or a myth? **International Business Review**, Orlando, FL, v.8, p.441-461, 1999.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, New York, v.22, n.1, p.177-202, 1997.
- KOGUT, B. Joint venture and the option to expand and acquire. **Management Science**, Evanston, IL, v.37, n.1, p.19-33, Apr. 1991.
- LANE, H.; BEAMISH, P. Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. **Management International Review**, Gütersloh, Germany, v.30, p.87-102, 1990.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas. 1996.
- LUO, Y. Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v.46, p.177-201, 2001.
- MEYER, J. W. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, IL, v.83, p.340-363, 1977.
- _____. Social environments and organizational accounting. In: SCOTT, W.; SCOTT, W. R. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London, Sage, 1994. p. 121-136.
- _____; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. p.41-62.
- MINDLIN, S. E.; ALDRICH, H. Inter-organizational dependence: a review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston Group. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v.20, p.382-392, 1975.
- MORGAN, G. **Images of organizations**. Beverly Hills, CA, Sage, 1986.
- OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. B. *Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial*. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p.99-121.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Berlin v.19, n.4, p.549-583, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of international relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, New York, v.15, n.2, p.241-265, 1990.
- OSBORN, R. N.; BAUGH, C. C. Forms of inter-organizational governance for multinational alliances. **Academy of Management Journal**, Mississippi State, v.33, n.3 p.503-519, 1990.
- _____; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, Mississippi State, v.40. n.2, p.261-278, Apr. 1997.
- PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. New York, Yale University: McGraw-Hill, 1998.
- PFEFFER, J., NOWAK, P. Joint ventures and inter-organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v.21, p.398-418, 1976.
- _____; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.
- PORTER, M.; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In: PORTER, M. E. (Ed). **Competition in global industries**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986. p.315-44.
- PORTHUKUCHI, V. et al. National and organizational culture differences and international joint venture performance. **Journal of International Business Studies**, Ann Arbor, MI, v.33 n.2, p.243-265, 2002.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, Berkeley, CA, v.30, n.1, p.67-87, 1987.
- _____. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1990. p.295-336.
- _____. Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, CA, v.40, n.3, p.228-240, 1998.
- _____; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, The University of Chicago Press. 1991.
- _____; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v.41, p.116-145, 1996.

- _____. SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The handbook of economic sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994. p.183-205.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Writers on organizations**. London, Penguin Books, 1996.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, cap.1, p.61-98.
- ROBERTS, P. W.; GREENWOOD, R. Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **The Academy of Management Review**, New York, v.22, p.346-373, Apr. 1997.
- RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p.183-205.
- SCOTT, R. W. Unpacking, institutional arguments. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.
- _____. The organization of environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills: CA: Sage Publications, 1992. p. 155-174
- _____. **Institutions and organizations**. London, Sage Publications, 1995.
- _____. MEYER, John W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p.108-140.
- SELZNICK, P. **TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization**. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1953.
- _____. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro. FGV, 1972.
- SHARFMAN, M. P.; GRAY, B.; YAN, A. The context of inter-organizational collaboration in the garment industry: an institutional perspective. **Journal of Applied Behavioral Science**, London, v.27, n.2, p.181-208, June 1991.
- SLATER, G.; SPENCER, D. A. The uncertain foundations of transaction costs economics. **Journal of Economic Issues**, Manchester, v.XXXIV, n.1, p.61-87, 2000.
- STEVENS, D.; BEAMISH, P. W. Forging alliances in Mexico. **Business Quarterly**, v.58, n.2, p.79-84, 1993.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, n.28, p.22-39, 1983.
- UZZI, B. Social structure and competition in inter-firm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v.42, p.35-67, 1997.
- WHITLEY, R. D. **Business systems in East Asia**. London: Sage. 1992.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**. New York: Free Press, 1975.
- _____. **Organization theory**. New York: Oxford University Press, 1995.
- _____. **Industrial group**. New York: Oxford University Press, 1996a.
- _____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. In: WILLIAMSON, O. **Industrial organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, VT, USA: Elgar Pub., 1996b.
- YEHESKEL, O.; ZEIRA, Y.; SHENKAR, O. Parent company dissimilarity and equity international joint venture effectiveness. **Journal of International Management**, Philadelphia, PA, v.7, n.2, p.81-104, 2001.