

AUTOLATINA: UMA PARCERIA INTERNACIONAL FRACASSADA

Cleide Tirana Nunes Possamai, FURB – Universidade Regional de Blumenau,
cleidenunespossamai@gmail.com

Mohamed Amal, FURB – Universidade Regional de Blumenau, amal@furb.br

RESUMO

A *joint venture* é considerada uma estratégia de internacionalização, utilizada por diversas empresas com intuito de penetrar em novos mercados internacionais, aumentar sua competitividade nestes mercados, melhorar sua eficiência operacional, maximizar seus resultados, viabilizar a expansão física da organização. Os fatores que motivam as empresas a estabelecerem *joint-venture* estão relacionados aos acordos multilaterais para a constituição dos blocos econômicos, o processo de globalização de mercados, a competitividade internacional, a concorrência acirrada por preços. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é realizar um estudo de caso a cerca das organizações envolvidas na Autolatina e avaliar quais as estratégias de internacionalização forma envolvidas neste processo. Como principais resultados alcançados neste estudo pode-se perceber a falta de comprometimento com a rede de relacionamento existente entre as organizações, a falta de uma cultura própria da nova organização e principalmente, a acomodação e não adoção de novas tecnologias.

Palavras chave: Joint-Venture. Internacionalização. Abordagem Econômica. Abordagem Comportamental.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo enfoca a parceria existente entre duas empresas automotivas, tendo como objetivo a junção de suas operações, com o intuito de superarem os obstáculos existentes no mercado brasileiro. Neste momento utilizou-se da internacionalização de empresa, que Harris e Wheeler (2005) definem a internacionalização como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos.

Dentro do contexto econômico em que as duas organizações estavam inseridas, Barros (2003) descreve que existem diferentes tipos de estratégias de internacionalização que as empresas podem combinar para promover a expansão de seus negócios. Estas estratégias são representadas por exportações, licenciamento, alianças estratégicas, e aquisições ou construção de subsidiárias no exterior (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002).

Para que se possa compreender melhor, a estratégia de internacionalização adotada pelas organizações foi uma joint venture, que de acordo com Minervini (2005), é uma associação com participação entre duas empresas, com o objetivo de realizar negócios que dificilmente poderiam ser realizados individualmente pelos membros da mesma associação. É um contrato entre duas partes para criar uma associação entre empresas, com objetivo comum e vantagem recíproca, com a finalidade de concretizar um ou mais negócios por tempo definido ou indefinido.

Segundo Noonam (1999), para alcançar grande controle sobre vendas e distribuição, controlar a fabricação local e a embalagem, alguns fabricantes colocam em funcionamento uma subsidiária estrangeira, ou possivelmente uma joint-venture. Ambas terão que funcionar de acordo com as leis do país em que estiverem instaladas.

Em sentido complementar, é importante destacar que os pontos fortes que motivam a realização desta parceria podem ser identificados como: **maior penetração de mercado; ganhar acesso a canais de distribuição; vantagem competitiva via compartilhamento de recursos**, entre outros (MINERVINI, 2005).

Porém neste contexto destacam-se alguns pontos fracos que podem levar ao fracasso desta parceria, que segundo Jeannet e Hennessey (2001) são: **a aliança deve desenvolver sua própria cultura; a joint venture deve ser capaz de obter recursos para crescer e não deve se restringir geograficamente ou tecnologicamente; ficar longe de parceiros muito**

centralizados e sem experiência em dividir responsabilidades; os gerentes da joint venture precisam ter acesso à cúpula das empresas parceiras, entre outros.

Neste horizonte de preocupações a cerca da internacionalização de empresas, o presente estudo de caso busca responder algumas questões centrais que vem de encontro ao objetivo desejado, sendo: Quais foram os motivos e os objetivos da Ford para entrar nesse empreendimento de colaboração com a Volkswagen? Que tipo de empreendimento colaborativo a Ford fez com a Volkswagen? Quais as vantagens e desvantagens do empreendimento da perspectiva da Ford? Quais os pontos fortes que a Ford e a Volkswagen trouxeram para o empreendimento Autolatina? Essas empresas tinham alguma fraqueza? A Ford cometeu algum erro em suas operações na América Latina? Quais são as teorias de Negócios Internacionais que se pode utilizar para a análise do caso? O que podem aprender outros gerentes a partir da experiência da Ford a respeito das iniciativas colaborativas internacionais? O que a Ford deveria fazer agora?

Para que se possa responder a essas questões, a pesquisa segue os moldes de um estudo de caso, buscando avaliar a estratégia de internacionalização das empresas envolvidas. O presente estudo encontra-se subdividido em quatro sessões, sendo primeira a introdução, a segunda apresenta os referenciais teóricos, na sequencia demonstra-se o método utilizado na pesquisa e por fim, ocorre a análise e discussão dos resultados alcançados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de alcançar o objetivo proposta nesta sessão, o referencial teórico apresentará a base que fundamentou esta pesquisa. Sendo assim, os seguintes temas serão abordados: Abordagem Econômica e Abordagem Comportamental.

2.1 Abordagem Econômica de Internacionalização

As principais teorias desenvolvidas a partir da abordagem econômica para análise do processo de internacionalização são: a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960); a Teoria do Ciclo de Produto de Vernon (1966); Teoria da Internalização de Buckley; Casson, (1976) e Paradigma Eclético desenvolvida por Dunning (1980; 1988; 2000); entre os estudos de Dunning e Narula, 1996; Aharoni, 1966 que trata do comportamento no processo de decisão de uma organização.

Hymer em 1960 propôs a Teoria do Poder de Mercado, a qual busca analisar o interesse em realizar investimentos diretos no exterior que, por sua vez, podem ser classificados em duas categorias. A primeira definida como “investimentos de portfólio” considera a taxa de juros como fator principal na decisão. Assim, uma empresa irá buscar maximizar seus lucros em países de maior retorno. E a segunda por sua vez, apresenta o “investimento direto”, que não está baseada na consideração das altas taxas de juros no exterior para a formalização de investimentos, mas sim no lucro que pode ser gerado a partir do controle de uma empresa no exterior. (NEUMANN e HEMAIS, 2005).

O modelo adotado por Hymer (1960) apresenta uma explicação dos motivos que levavam uma empresa a querer possuir ou exercer um controle efetivo sobre suas atividades em mercados externos. Para compreender os fatores que influenciam esta decisão, Hymer (1960) e Kindleberger (1969) partem do princípio de que as empresas que se engajam no processo de produção internacional devem possuir algumas vantagens específicas, já que elas apresentam certas desvantagens em relação às empresas locais em determinadas áreas, como conhecimento do mercado e comunicação (AMAL, 2014).

No que trata da Teoria do Poder de Mercado, Dib (2008) afirma que as empresas, quando em seu estágio inicial de crescimento, visam primeiramente o aumento da participação no mercado doméstico através de fusões, aquisições, desenvolvimento de melhorias em processos e crescimento de suas capacidades. O grande poder exercido no mercado doméstico acaba gerando maiores lucros, o que acaba tornando possível o investimento no exterior com o objetivo de alcançar uma posição similar ao já obtido no mercado doméstico (DIB, 2008).

Na sequência dos estudos a respeito de internacionalização de empresas, Vernon em 1966 desenvolveu a Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos que analisa o processo de internacionalização das empresas a partir da consideração do Ciclo de Vida dos Produtos. O fluxo do comércio e a estratégia das empresas em melhor localizar sua produção no exterior são analisados como aspectos fundamentais (PESSOA; MARTINS, 2007).

Os autores destacam que no primeiro momento em que um produto novo é desenvolvido, a complexidade na decisão de investir no produto e de gastar com a sua produção são fatores gerados pela incerteza, mesmo que transitória, da inserção desse novo produto. Isso se deve ao fato das características do produto ainda não serem padronizáveis, pois nessa fase o produto está sendo introduzido no mercado. Como resultado os insumos para a produção e as características do mercado ainda são consideradas incertas (PESSOA; MARTINS, 2007).

Porém, em seu segundo estágio do ciclo, conhecido como fase de maturação, há mudanças consideráveis. Segundo Pessoa; Martins (2007), neste estágio, os produtores estarão em número maior, a oferta será maior e há maior necessidade de diferenciação dos produtos. A demanda, conseqüentemente, será maior e mais sensível às variações de preços, enquanto a concorrência é intensificada. Com o aumento da demanda, é possível alcançar um melhor padrão para o processo produtivo e para as características do produto. Isso leva as empresas a terem uma melhor adequação dos seus custos, podendo realizar economias de escala. A partir da redução da variação de aspectos ligados a produção e ao produto, é possível alcançar menor flexibilidade na produção. (PESSOA e MARTINS, 2007).

Corroborando com a internacionalização de empresas, em 1976 Buckley; Casson realizaram um estudo que trata da Teoria de Internalização, a qual se concentra na organização e eficiência com que empresas realizam suas transações, obtendo assim a maximização dos lucros. (DIB, 2008). Esta teoria considera que é mais vantajoso para uma empresa internalizar um novo mercado e assim passar a controlá-lo de maneira mais próxima e eficiente (NEUMANN e HEMAIS, 2005).

No estudo de Dib (2008), a internalização das atividades é realizada, principalmente, por empresas de grande porte e quase sempre voltada para áreas de alta tecnologia, onde equipamentos e mão de obra qualificada desempenham um papel de extrema importância para a eficiência do processo produtivo. A ênfase da Teoria da Internacionalização está na obtenção de lucros através da troca eficiente de produtos, ao invés de optar por excluir concorrentes do mercado. (DIB, 2008).

Porém, dentro do contexto desta abordagem, o estudo de maior destaque é a teoria eclética de internacionalização de Dunning (1980), onde o autor aplica o conceito de custos de transação às decisões de internacionalização e procura explicar as características das empresas e dos mercados que estimulam a internacionalização de uma empresa, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados.

Dunning (1980) com a teoria eclética ou paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization) procura explicar o processo de internacionalização das empresas, ou seja, a decisão de investir no estrangeiro, na medida em que as empresas possuem determinadas vantagens em relação aos seus concorrentes.

Na sequência, o autor descreve que uma empresa pode ter três tipos de vantagens, e que necessita da junção de todas para explicar o processo de internacionalização da empresa, conforme demonstra o Quadro 01.

Ownership (propriedade)	Refere-se as capacidades desenvolvidas pela organização, em relação a empresas localizadas nos mercados de destino, que permitem vantagens relacionadas com o controlo de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas) que, por sua vez, proporcionam uma vantagem competitiva internacional;
Location (localização)	Apresenta as vantagens de localização em determinado país para que a empresa possa explorar a vantagem de propriedade no exterior, em vez de o fazer na localização de origem. Esta vantagem relaciona-se com as características do país de destino (custos de produção, dimensão do mercado, integração em espaços económicos alargados);
Internalization (internalização)	Este item está ligado à exploração de vantagens de propriedade utilizando os canais próprios da empresa (por meio das subsidiárias e associadas), em vez dos mecanismos de mercado, que funcionam na base de empresas independentes; estas vantagens relacionam-se com a ocorrência de imperfeições nos mercados que originam incerteza e custos de transação elevados.

Quadro 01 – Paradigma OLI

Fonte: Dunning (1980).

Esta teoria defende que é preciso calcular os custos com base nas vantagens de posse, de localização e de internacionalização, estando às primeiras relacionadas com as competências que gerem a vantagem competitiva, as segundas com a maior eficácia na criação de valor e as últimas com o controlo de ativos no estrangeiro, para que mediante essas vantagens, o processo de internacionalização seja economicamente favorável à empresa (DUNNING, 1980; FERREIRA, REIS, e SERRA, 2011).

2.2 Abordagem Comportamental de Internacionalização

As principais teorias da abordagem comportamental se referem a Modelo de *Uppsala* Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Valhne, 1977, *networks* Johanson e Valhne, 1990; Johanson e Mattson, 1988, empreendedorismo internacional considerado uma evolução dos seguidores do modelo de *Uppsala*.

A teoria comportamental descreve que existem fatores que moldam a decisão das empresas no que diz respeito à estratégia de internacionalização conforme as características das empresas e dos gestores, bem como o ambiente externo, e que esse processo de internacionalização é evolutivo ao longo do tempo (ROCHA, 2002). Entre os estudos desta

abordagem, a qual entende a internacionalização como um processo sequencial, com envolvimento crescente e que tem como destaque o estudo realizado por Johanson e Vahlne (1977), chamado modelo de *Uppsala*.

Este estudo foi realizado após a pesquisa desenvolvida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a quatro empresas suecas, na qual chegaram à conclusão que essas empresas apresentavam características comuns, designadas por “cadeia de estabelecimento” e “distância psíquica”. A “cadeia de estabelecimento” foi designada assim porque as organizações investem recursos gradualmente, sendo esse investimento tanto maior quanto o seu conhecimento desse mercado; já a “distância psíquica” refere-se às diferenças culturais e às práticas de gestão e educação de outro mercado, ou seja, existem evidências que a empresa tende a investir em países culturalmente próximos, de forma a minimizar os riscos e incertezas.

Casson (1994) por sua vez destaca que o conhecimento das características específicas do mercado (cultura) não pode ser transferido para outro, mas o conhecimento do processo de internacionalização pode ser utilizado posteriormente para penetrar em novos mercados, uma vez que se refere ao know-how em internacionalização que a organização possui.

O modelo *Uppsala* baseia-se em três pressupostos, segundo Johanson e Vahlne (1977):

- falta de conhecimento como maior obstáculo ao processo de internacionalização;
- o empenho e conhecimento no processo são adquiridos através da experiência;
- a empresa investe recursos de forma gradual, ou seja, vai adquirindo conhecimento e vai-se comprometendo (investindo recursos) de forma progressiva.

Desta forma, o modelo desenvolvido pelos autores assume que o comprometimento e o conhecimento do mercado podem afetar as decisões, bem como, a maneira com que a empresa desenvolve as atividades.

Para Johanson e Vahlne (1990) "o processo de internacionalização envolve por um lado à interação entre o conhecimento do mercado externo e as operações e por outro lado o aumento do comprometimento de recursos para o mercado externo". Neste contexto, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sugerem a existência de quatro fases para este processo, que denominaram de “cadeia de estabelecimento”, sendo: atividades de exportação irregulares; atividades de exportação por meio de representantes; escritório de vendas; e, produção no local de destino.

Porém, os autores destacam que nem todas as empresas seguem estas quatro fases apresentadas, as empresas dependem do mercado e dos recursos disponíveis. É possível

encontrar empresas com mais recursos, que aproveitam para avançarem as fases iniciais, por outro lado, se o mercado não for suficientemente atrativo pode não evoluir para a fase de maiores investimentos (JOHANSON e WEIDERSHEIM-PAUL,1975).

Outro estudo de grande importância nesta abordagem é a Teoria de Redes, que segundo Johanson e Mattson (1988), o fenômeno da internacionalização pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras. A internacionalização é encarada como um processo por meio do qual as empresas entram em mercados exteriores ao mercado doméstico por longos períodos de tempo, sendo importante reconhecer quais as relações que a empresa mantém, quer com empresas deste mercado quer com empresa de mercados externos (LORGA, 2003).

Johanson e Mattsson (1988) destacam que a empresa pode atingir uma posição numa rede internacional estabelecendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa – extensão internacional; desenvolvendo posições e comprometendo de forma crescente de recursos em redes do exterior em que a empresa já detinha posições (ainda que indiretamente, por meio de outros elementos da rede) – penetração; e, aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais – integração internacional.

As redes potenciam as vantagens competitivas e atenuam custos e riscos. Pertencer a uma rede pode ser por si, uma vantagem competitiva. As relações fomentam a especialização e competição empresarial levando à diminuição dos custos (JONHANSON; MATTSON, 1988). No longo prazo, pertencer a uma rede permite a flexibilidade mútua, o uso conjunto de conhecimentos técnicos e econômicos e a ascensão coletiva de custos e riscos, (Bachmann, 1999). A competitividade de uma firma depende: da competitividade e estrutura da rede; do seu posicionamento na rede; e da sua apetência para promover relações com os elementos da rede mais dinâmicos (JONHANSON; MATTSON, 1988).

O funcionamento da rede conduz a que, perante a expansão internacional de alguns dos seus elementos, os restantes sejam atraídos para se internacionalizar. As relações facultam a oportunidade e motivação para a internacionalização transformando-se em pontes para os mercados externos (Sharma e Johanson, 1987).

3 METODOLOGIA

Considerando o estudo de caso **Autolatina: uma parceria internacional fracassada**, o objetivo deste estudo é avaliar a estratégia de internacionalização das empresas envolvidas,

buscando responder as perguntas propostas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 330-332). O estudo foi realizado por meio da utilização de dados secundários e desenvolvido com base na teoria de internacionalização, identificando as formas de entrada de uma organização em mercados internacionais.

Este estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa com estratégia de estudo de caso de natureza analítica. Neste contexto, Creswell (2010) descreve que a pesquisa qualitativa caracteriza-se por um método de investigação, sendo as etapas subsequentes, a coleta de dados, análise e interpretação dos dados. Já Yin (2010) por sua vez trata o estudo de caso como o entendimento em profundidade de um determinado fenômeno.

Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Diante do exposto, Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso: (1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; (2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; (3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; (4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e (5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Já Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

A pesquisa foi desenvolvida com base no material disponibilizado a cerca do referido estudo de caso. Os resultados encontrados a cerca da pesquisa estão disponibilizados na sequência deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo das informações disponibilizadas a cerca do estudo desejado, nesta etapa será apresentado o estudo de caso, bem como os resultados encontrados nesta pesquisa.

De acordo com o estudo de caso, Autolatina: uma parceria internacional fracassada destaca-se que a Autolatina é uma joint venture entre a FORD e a VOLKSWAGEN, a qual foi criada em 1987 no Brasil com vários objetivos em mente, entre eles: **atender internamente a um mercado altamente protegido de carros no Brasil e na Argentina; estabelecer uma presença inigualável na América Latina; compartilhar o risco de operar em um mercado volátil; oferecer uma ampla gama de modelos de automóveis para os clientes latino-americanos.**

Como ponto de partida deste estudo de caso, destacam-se quais foram as Teorias de Negócios Internacionais utilizadas para a análise do caso, sendo: o Paradigma Eclético (OLI) descrito por Dunning (1980), o Modelo Uppsala tratado por Johanson e Vahlne (1977), e por fim a Teoria de Redes apresentada por Johanson e Mattson (1988), todas estas teorias foram abordadas no referencial teórico deste estudo.

De posse dos objetivos da organização, a mesma apresenta neste primeiro momento à abordagem econômica descrita por meio do Paradigma Eclético (OLI), conforme descrito anteriormente por Dunning (1980), a organização para que se internacionalize pode ter três tipos de vantagens, que segundo o autor são demonstradas nas vantagens de propriedade, afinal a empresa detinha um ativo para o desenvolvimento de suas atividades, bem como as vantagens de localização, demonstrado por meio da posição que detinham em um mercado altamente protegido na América Latina, e por fim as vantagens de internalização, as quais só foram possíveis por meio da joint venture, possuindo assim a capacidade de produzir todo o material necessário para o andamento da produção.

Desta forma, respondendo a uma das questões apresentadas, a joint venture foi o tipo de empreendimento colaborativo realizado entre a Ford e a Volkswagen, o modo de entrada escolhido pelas organizações para iniciar em negócios internacionais. Neste contexto, Johanson e Wiedersheim-Paul (1977) sugerem a existência de quatro fases no processo de integração da empresa em mercados internacionais: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção no local de destino. Lorga (2003) por sua vez apresenta a divisão dos modos de entrada em mercados internacionais, em três grandes áreas: exportação (direta e indireta); contratação (licenciamento, contrato de gestão e subcontratação internacional); e, investimento direto (joint venture, alianças estratégicas e propriedade total).

Dentro deste contexto foi possível perceber que a Ford apresenta algumas desvantagens, entre elas, a principal era fornecer um modelo específico de veículo e uma linha de picapes maiores. Porém, como vantagens a Ford vislumbrava: oferecer modelos de

baixo custo; unificação das equipes de vendas e de marketing, contratar especialistas e consultores com o intuito de acomodar as duas culturas existentes e, entre outros a produção de produtos compartilhados.

Na sequência, a empresa apresenta os pontos fortes que as organizações trouxeram para o empreendimento, ou seja, segundo Dunning (1980) foi possível perceber as vantagens de propriedade que ambas possuíam, sendo: um total de 15 plantas de veículos; motores e peças no Brasil e na Argentina; total de 75.000 empregados. Neste momento, sua capacidade de produção anual combinada era de 900.000 carros e caminhões, estes distribuídos em 1.500 concessionárias, fechando este item com uma venda total de 4 bilhões de dólares anual.

De encontro com estas vantagens, foi possível detectar que a empresa possuía como fraqueza a distância psíquica, a qual Johanson e Vahlne (1977) descrevem como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações entre a firma e o mercado, podendo ser identificadas como a cultura organizacional, língua, nível educacional, nível de desenvolvimento tecnológico, entre outros.

Continuando o estudo, verificou-se que a Ford cometeu alguns erros em suas operações na América Latina, entre eles, a acomodação e a não adaptação aos estilos mais recentes dos carros e às inovações tecnológicas, afinal na época havia a proibição das importações, o que significava que a indústria subdesenvolvida do Brasil enfrentava pouca concorrência estrangeira.

Dunning (1980) destaca neste momento as vantagens de propriedades, ou seja, como citado anteriormente, são as capacidades desenvolvidas pela organização, em relação a empresas localizadas nos mercados de destino, que permitem vantagens relacionadas com o controle de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas) que, por sua vez, proporcionam uma vantagem competitiva internacional.

Outro erro cometido pela organização foi à falta de comprometimento com sua rede de relacionamentos, sendo possível perceber esta falha no trecho do texto que apresenta que dentro dos limites da Autolatina, Volkswagen e Ford estavam razoavelmente bem integradas operacionalmente, chegando a dividir a fabricação dos modelos, porém fora da relação, os fornecedores continuavam a atender às duas empresas de forma independente, bem como às concessionárias. Neste momento percebeu a fraqueza existente entre as organizações, afinal, Johanson e Mattson (1988) descrevem que existe a necessidade de manter o conhecimento e o comprometimento entre as empresas que compõe esta rede de relacionamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: Avaliar a estratégia de internacionalização das empresas envolvidas no estudo de caso da empresa Autolatina. Para isso, buscou-se identificar as teorias de negócios internacionais utilizadas neste processo, provindas de Dunning (1980) , Johanson e Vahlne (1977) e, Johanson e Mattson (1988) para justificar a análise.

Assim, foi possível perceber quais os objetivos que as organizações buscaram alcançar com a joint venture, bem como os pontos fortes e as fraquezas das organizações neste contexto. Como objetivos as organizações buscaram atender internamente um mercado protegido; estabelecer uma presença inigualável na América Latina, Compartilhar o risco de operar em um mercado volátil e por fim, oferecer uma ampla gama de modelos de automóveis.

Como pontos fortes apresentados pela junção das organizações foi possível constatar o número de carros que a companhia teria condições de produzir, número de empregados chegou a ser de 75.000 pessoas, sua capacidade de produção anual girava em torno de 900.000 carros e caminhões, contudo suas vendas atingiram o total de 4 bilhões anuais. Porém, todos esses pontos fortes não condiziam com a fraqueza apresentada pela companhia, a qual não conseguia lidar com a distância psíquica existente entre as duas companhias, a organização deveria ter criado sua própria cultura e não simplesmente tentar alocar as culturas existentes das duas companhias, e demais pontos fracos tratados no decorrer desta sessão.

Entretanto, verificou-se que as organizações não estavam preparadas para as mudanças que encontraram no cenário econômico, ou seja, as condições mudaram no Brasil, e a Autolatina foi apanhada de surpresa pelo crescimento econômico renovado. Como exemplo para essas turbulências que as organizações começaram a enfrentar, a primeira delas foi à política de carro popular, onde o Brasil reduziu as tarifas sobre as Importações de automóveis, permitindo que empresas concorrentes pudessem entrar no Brasil e na Argentina, com o intuito de iniciar a produção local de vários modelos de carros populares, tornando o país o décimo maior produtor mundial de veículos.

Outro ponto importante que demonstrou a fraqueza do empreendimento foi o surgimento do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), o qual se refere ao acordo de livre comércio da região dos países que compõem a América do Sul. Após a redução das tarifas, a formação do MERCOSUL coincidiu com um aumento da demanda doméstica, a modernização industrial e a internacionalização de muitas empresas da região.

Foi possível verificar que o consumidor brasileiro começou a mostrar preferência por carros pequenos de baixo custo, e os preços e a concorrência intensificaram-se a partir da abundância de carros pequenos concorrentes, chegou ao ponto de companhia lançarem modelos de carros de pequeno porte por menos de 7.000 dólares. Embora a companhia conseguisse reviver o Fusca, os clientes abandonaram o modelo para procurar marcas concorrentes mais baratas. Neste momento, com o aumento da concorrência, a preocupação não era somente com o valor dos carros, mas passou também a aumentar a pressão sobre os fabricantes para melhorar a qualidades e as ofertas.

Este contexto demonstrou o conflito existente entre as partes, demonstrando que ambas não estavam preparadas para todas as mudanças que ocorrem, reduzindo assim o desejo mútuo de dividir os conhecimentos tecnológicos e outras competências-chave, e, aumentando as diferenças culturais organizacionais dos dois parceiros, deteriorando as relações, afinal os países possuem histórias e origens diferentes e principalmente diferentes estilos de gestão.

Este foi outro ponto fundamental que as organizações tiveram que enfrentar, a falha de conhecimento e comprometimento em sua rede de relacionamentos. Por mais que as organizações buscaram concretizar a joint venture, cada uma preocupou-se em manter seus fornecedores e suas concessionárias independentemente.

Quanto às implicações gerenciais, cabe ressaltar que é possível aprender muito a partir da experiência da Ford a respeito das iniciativas colaborativas internacionais, é necessário que os gestores prestem maior atenção às distâncias psíquicas entre os países, as vantagens competitivas que cada organização desenvolve, e principalmente como manter o conhecimento e o comprometimento na rede de relacionamento.

Quanto às limitações encontradas, destaca-se que o estudo de caso não foi realizado in loco e sim, por meio de dados secundários, e que a análise foi realizada sobre o estudo de caso Autolatina: uma parceria internacional fracassada.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. (1966) The foreign investment decision process. In.: Buckley, P. J.; Ghauri, P. N. (1999) The internationalization of the firm: A Reader. London: Thomson Business Press.
- AMAL, M. Reformas Econômico-institucionais e Investimenro Direto Externo na América Latina. Curitiba: Editora Appris, 2014.

BARROS, B. T.; HEAU, D. Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. A long-run theory of the multinational enterprise, 1976.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977. 251 p.

CASSON, M. C. (1994). The economics of business culture: Game theory, transaction costs, and economic performance. Oxford University Press.

CAVUSGIL, T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J.R. Negócios Internacionais – Estratégia, Gestão e Novas Realidades. São Paulo: Editora Pearson, 2010.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIB, L. A. da Rocha. O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil. 2008, 323p. Tese (Doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

DUNNING, J. H. (1980) Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, vol.11, nº1, p. 9-31.

DUNNING, J. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Possible Extensions. In: *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 1-31.

DUNNING, J. (2000) The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. In.: *International Business Review*, 9 (1).

DUNNING, J.; NARULA, R. (1996) The investment development path revisited: some emerging issues. In.: Dunning, J., and Narula, R. *Foreign Direct Investment and Governments. Catalysts for economic restructuring*, London: Routledge.

FERREIRA, M. P., REIS, N.; SERRA, F. (2011) *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Pesquisa Sobre a Internacionalização da Empresa Brasileira. [http://ci.fdc.org.br/anexo/relatorio_pesquisa/RP%20global%20players\(1\).pdf](http://ci.fdc.org.br/anexo/relatorio_pesquisa/RP%20global%20players(1).pdf). Acessado em 22/04/2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

HARRIS, S., & WHEELER, C. (2005) Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14.

HYMER, S. H. (1960) The international operations os national firms: A study of direct foreign investment, PHD. Dissertation, Massachusetts Institute of Technology (published by MIT Press, 1976).

JEANNET, J. P. e HENESSEY, H.D. Global Marketing Strategies. 4th.Edition Houghton Mifflin Company. Boston USA, 2001.

JOHANSON, J.; MATTSON, L.-G.(1988) Internationalisation in industrial system – a network pproach, in N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), Strategies in Global Competition, Croom Helm.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Studies, vol. 8, p. 23-32.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalization. International Marketing Review, vol. 7, nº4: 11-24.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies 40, p. 1411-1431.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. The Journal of Management Studies, p. 305-322.

KINDLEBERGER, C. American Business Abroad. Yale University Press, 1969.

LORGA, S. (2003) Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e teorias. Lisboa: Editorial verbo.

MINERVINI, N. O Exportador. 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

NEUMANN, R.; HEMAIS, C. A. W. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: Podem as teorias explicar o comércio internacional? In:HEMAIS, C. A.(Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

NOONAN, C. J. (1999) Export Marketing. The Chartered Institute of Marketing. Butterworth Heinemann.

PESSOA, E.; MARTINS, M. – Revisitando a teoria do ciclo do produto. R. Econ. Contemp., Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, maio/ago. 2007.

ROCHA, A. A (2002) internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad Editora.

Sharma, D. e Johanson, J. (1987), “Technical consultancy in internationalization”, International Marketing Review, 4 (Winter): 20-29.

VERNON, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle. The quarterly journal of economic, 190-207.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.