

---

Processo de Seleção de Parceiros nas *International Joint-Ventures* - Estudo de Casos  
**Mónica Carolina da Costa Barbosa**

---

Dissertação  
Mestrado em Gestão Comercial

---

Orientado por:  
**Prof<sup>a</sup> Doutora Raquel Meneses Soares Bastos Moutinho**

---

2020

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer à minha família pelo apoio incondicional, preocupação e suporte nesta etapa do meu percurso académico, cujos sábios conselhos fizeram com que pudesse encarar os obstáculos e superá-los de forma a atingir o objetivo de concluir esta etapa.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Raquel Meneses Moutinho, pelo incentivo, orientação e conhecimentos providos, desde a idealização à conceção da presente dissertação. A sua contribuição e motivação foram imprescindíveis para que a minha dissertação se concretizasse, pelo que estou extremamente grata pela oportunidade e pela sua disponibilidade para me orientar durante estes meses de trabalho.

Quero agradecer ao Miguel, meu namorado, amigo e confidente pelo contínuo apoio, interesse, compreensão e escuta ativa nos momentos de maior dificuldade e/ou de exteriorização de ideias, que foram fundamentais ao longo de todo o processo.

Agradeço aos meus amigos, pelo apoio e compreensão durante esta importante fase do meu percurso académico.

A todos aqueles que contribuíram, cada um do seu modo, quero agradecer, pois os seus contributos proporcionaram de forma direta ou indiretamente a concretização da presente dissertação.

## **Resumo**

As JVs envolvem duas ou mais organizações juridicamente distintas que estabelecem uma relação de cooperação entre si através da criação uma nova entidade. Os parceiros recorrem às IJV, pois conferem uma vantagem competitiva, na medida em que proporcionam um mais fácil acesso a novas tecnologias ou negócios e favorecem a entrada mais rápida e eficaz em novos mercados, através da agregação de recursos do conjunto de parceiros que as integram. Contudo, as IJV continuam a apresentar elevadas taxas de dissolução, pelo que se torna pertinente o estudo do processo de seleção dos parceiros das IJV, de forma a proporcionar um melhor entendimento desta fase crucial para o sucesso da IJV.

Este estudo decorreu no período compreendido entre um de novembro de 2019 e trinta de setembro de 2020, recorrendo a uma metodologia qualitativa exploratória, inserido no tipo de investigação de estudos de caso. Os dados foram recolhidos a partir de amostra intencional, constituída por oito indivíduos pertencentes a quatro IJV, recorrendo a entrevistas semiestruturadas.

Os dados recolhidos estão relacionados com a estrutura da IJV, relação prévia com os parceiros selecionados, processo de seleção subjacente, características que identificaram nos parceiros, critérios de seleção, riscos e tempo despendido na seleção do parceiro, que combinados com a evidência científica existente, permitiram elaborar um guião do processo de seleção de parceiros. A utilização do Guião para a Seleção de Parceiros pode constituir uma ferramenta de suporte à tomada de decisão, contribuindo para a seleção do parceiro ideal e, por conseguinte, reduzir os riscos de dissolução das JIV.

Deste modo, o processo de seleção de parceiros é uma fase crucial para o sucesso de uma IJV, sendo que os dados recolhidos a partir da amostra são relevantes para a melhoria continua no processo de criação de uma IJV, por parte de qualquer entidade.

**Palavras-chave:** Joint-ventures; Joint-ventures Internacionais; Estratégia; Seleção de Parceiros.

## **Abstract**

JVs involve two or more legally distinct organizations that establish a cooperative relationship with each other by creating a new entity. Partners use IJVs for competitive advantage, as they provide easier access to new technologies or businesses and further faster and more efficient entry into new markets, by aggregating resources from the set of partners that integrate them. Nevertheless, IJV continues to show high rates of dissolution, so it is pertinent to study the selection process of IJV partners, in order to provide a better understanding of this crucial phase for the success of the IJV.

This study took place in the period between November 1st, 2019 and September 20th, 2020, using an exploratory qualitative methodology, inserted in the kind of investigation case studies. The data was collected from an intentional sample, consisting of eight individuals belonging to four IJV, using semi-structured interviews.

The data collected is related to the IJ's structure, previous relation with the selected partners, underlying selection process, characteristics they have identified in the partners, selection criteria, risks and time spent selecting the partner, which combined with the existing scientific evidence, allowed to elaborate a guide for the partner selection process.

The use of the Guide for the Selection of Partners can constitute a tool to support decision making, contributing to the selection of the ideal partner, therefore, reducing the risks of JIV's dissolution.

So, the partner selection process is a crucial phase for an IJV's success, and the data collected from the sample is relevant to the continuous improvement in the process of creating an IJV, by any entity.

**Key words:** Joint-ventures; International Joint-ventures; Strategy; Partners Selection.

## Índice

1. Introdução.....	8
1.1. Motivação e pertinência do tema.....	8
1.2. Tema, objetivos e questão de investigação.....	8
2. Revisão da literatura.....	9
2.1 Conceito de IJV.....	9
2.2 Tipologias de JV.....	11
2.2.1 Caracterização da IJV de acordo com a participação societária.....	12
2.2.2 Caracterização da IJV de acordo com a forma jurídica.....	12
2.3 Processo de seleção de parceiros.....	13
2.3.1 Processo de decisão racional.....	15
2.3.2 Seleção com base na confiança.....	15
2.3.3 Conveniência estratégica.....	16
2.4 Critérios de seleção de parceiros.....	19
2.4.1 Critérios relacionados com a atividade.....	20
2.4.2 Critérios relacionados com os parceiros.....	20
2.5 Características do parceiro.....	22
2.5.1 Compatibilidade dos objetivos.....	23
2.5.2 Características culturais.....	24
2.5.3 Características organizacionais.....	25
2.5.4 Características estratégicas.....	26
2.5.5 Características financeiras.....	27
2.5.6 Confiança e compromisso.....	27
3. Metodologia.....	29
3.1 Fases da investigação.....	29
3.1.1 Fase 1: Revisão da literatura.....	29
3.1.2 Fase 2: Identificação e mapeamento dos procedimentos.....	29
3.1.3 Fase 3: Análise dos dados obtidos.....	30
3.1.4 Fase 4: Guião para a Seleção de Parceiros de uma IJV.....	30
4. Resultados.....	31
4.1 Análise das Entrevistas.....	31
4.1 Guião de seleção de parceiros para a IJV.....	47
5. Discussão.....	50
6. Conclusão.....	53
7. Referências bibliográficas.....	55
8. Anexos.....	56
8.1- Guião das entrevistas.....	56

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tipologias de JV.....	11
Tabela 2 – Formas de seleção de parceiros (Brouthers et al., 1995, Bierly & Gallagher, 2007; Kale & Singh, 2009; Madhok, 2006; Holmberg & Cummings, 2009; Silva & Oliveira, 2017).....	14
Tabela 3 - Critérios de seleção de parceiros (Al-Khalifa & Petersen, 1998; Geringer, 1991; Dong & Glaister, 2006). .....	20
Tabela 4 - Características dos parceiros (Kirby e Kaiser ,2003; Geringer, 1991; Silva & Oliveira, 2017). .....	22
Tabela 5 - Análise das entrevistas dos parceiros que integram a IJV n°1. ....	34
Tabela 6 - Análise das entrevistas dos parceiros que integram a IJV n°2. ....	39
Tabela 7 - Análise das entrevistas dos parceiros que integram a IJV n°3. ....	44

## Lista de Figuras

Figura 1 – Esquema do processo de seleção de parceiros. .... **Erro! Marcador não definido.**

# 1. Introdução

## 1.1. Motivação e pertinência do tema

Os mercados tornaram-se, com os efeitos decorrentes da globalização, cada vez mais competitivos e suscetíveis a mudanças constantes, com consumidores informados, sofisticados, e com grande apetência por produtos inovadores.

Neste sentido, as organizações tendem a adotar estratégias que lhes permitam adquirir uma vantagem competitiva nos mercados internacionais, de modo a proporcionar resultados positivos e a potencial o negócio em grande escala e num curto período de tempo.

As *International Joint-Ventures (IJV)* são amplamente utilizada pelas organizações como uma ferramenta estratégia para fazer face aos requisitos de mercado com novos produtos e/ou soluções, apresentando-se como uma alternativa às fusões e aquisições como forma de crescimento corporativo e de internacionalização (Song 2019).

Deste modo, torna-se pertinente identificar o modo e os pressupostos subjacentes à seleção dos parceiros para as *IJV*, de forma a superar a lacuna entre a teoria e a prática, proporcionando uma fonte de conhecimento, com contribuições relevantes para a eficiência dos procedimentos operacionalizados pelas organizações e para a comunidade científica na sua generalidade, de modo a reconhecer uma base fundamental para o crescimento sustentável das *IJV* que passa pela seleção dos parceiros adequados.

## 1.2. Tema, objetivos e questão de investigação

A investigação recai na temática das parcerias competitivas que as organizações estabelecem através das *IJV*.

Considerando o pressuposto de que a criação das *IJV* é uma ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos de forma mais rápida e eficaz, e que os resultados estão em estreita dependência com as relações que estabelecem, definiu-se a principal questão de investigação: “Como é que as empresas selecionam os parceiros nas *IJV*?”

Os principais propósitos da investigação são a identificação dos aspetos mais relevantes como, por exemplo, as características ideais dos parceiros, elementos e procedimentos que a organização realiza para os selecionar, métodos de negociações e tempo utilizado para a

concretização das parcerias. Toda a informação adquirida, de proveniência prática e teórica, culminará num guião de procedimentos que irá proporcionar à comunidade científica e às organizações, uma fonte de conhecimento em contexto real para contribuição de investigação futura e para otimização e melhoria do tempo, procedimentos e tomada de decisão das várias etapas até à concretização das IJV, respetivamente.

Ainda que cada caso detenha as suas especificidades, pretende-se apurar os procedimentos fundamentais e/ou obrigatórios para a seleção dos parceiros das IJV, de modo a acrescentar valor e a otimizar os processos subjacentes.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1 Conceito de IJV**

Existem diversos mecanismos que permitem o acesso aos recursos necessários às empresas para que possam entrar nos mercados internacionais, entre as quais as licenças, os contratos, alianças que não envolvam património e as IJV, sendo que as IJV são a opção preferencial (Beamish & Lupton, 2009).

As *JVs* envolvem duas ou mais organizações juridicamente distintas, cada uma das quais, além do mero papel de investidor, participa ativamente, na tomada de decisão da entidade conjunta. (Geringer 1991).

Na década de 80, as *JV* eram consideradas entidades inferiores, comparativamente às que eram totalmente adquiridas por uma empresa estrangeira, uma vez que usualmente não geravam os retornos expectáveis e eram conotadas como uma fonte geradora de conflitos, dado que identificar as características e expectativas dos parceiros constituía uma tarefa difícil. Deste modo, as *JV*, como forma de cooperação era apenas considerada como uma opção de segundo ou terceiro plano no processo de internacionalização e geralmente exercitada somente se não existisse a possibilidade de recorrer as formas de exportação, licenciamento ou aquisição de uma empresa local (Kirby e Kaiser, 2003).

As *IJV* são, atualmente, um recurso para a expansão das empresas multinacionais com inúmeras vantagens, especialmente a rápida entrada em novos mercados, maior conhecimento e acesso a

canais de e distribuição local e a credibilidade e confiança potenciada pelo parceiro local (Welcher 2019).

As IJV podem ser, portanto, consideradas como um mecanismo utilizado para aumentar o posicionamento no mercado, através da agregação de recursos do conjunto de parceiros que as constituem, podendo também constituir um veículo de aquisição de novas tecnologias ou negócios e, ainda, proporcionar a entrada num novo mercado de forma mais rápida e eficaz (Kirby & Kaiser, 2003).

A capacidade de as multinacionais direcionarem os seus investimentos de forma a evitarem custos avultados, é uma das vantagens de criar uma *IJV*, uma vez que a diminuição da incerteza proporcionada pela parceria poderá afetar positivamente o desempenho e durabilidade da IJV. Salienta-se, ainda, o facto de que as oportunidades de crescimento no futuro e o aumento do conhecimento subsequentes às decisões de investimento por parte das empresas decorrem do acesso à informação por parte das multinacionais. Por outro lado, a reduzida incerteza acerca do mercado leva a um aumento na necessidade de investimento inicial. (Song 2019)

Não obstante do facto das *IJV* oferecerem inúmeros benefícios às empresas multinacionais, estas continuam a apresentar elevadas taxas de dissolução, que rondam os 50% e 70% (Bleeke e Ernst, 1991; Lowen e Pope, 2008; Park e Ungson, 1997). Alguns dos fatores que podem explicar este fenómeno são a assimetria de informação e o comportamento fraudulento (Welcher 2018). A assimetria de informação, uma condição na qual uma das partes possui informações que a outra parte não detém, deve ser evitada através do acesso à informação necessária, bem como a existência de recursos complementares do potencial parceiro, que permitam aferir se o parceiro possui os requisitos fundamentais para ser selecionado como parceiro e, por conseguinte, de aumentar a probabilidade de sobrevivência e sucesso da IJV.

Deste modo, reunir todos dados acerca dos recursos que o potencial parceiro deve possuir é imprescindível no momento da avaliação de um parceiro (Welcher 2019).

A seleção de um parceiro é, portanto, uma variável fundamental e que influencia o desempenho da IJV, uma vez que influencia a capacidade e os recursos que estarão disponíveis e, portanto, a capacidade da *IJV* de atingir os seus objetivos estratégicos, existindo a necessidade de selecionar o parceiro certo. A importância relativa dos critérios de seleção pode estar relacionada com fatores críticos de sucesso (FCSs) do ambiente competitivo de uma *IJV* e com dimensões estáticas e dinâmicas da posição da empresa-mãe em relação a esses fatores. As categorias de "instalações", "recursos", "*status* de parceiro" e "escolha forçada" são referidas como tendo

importância aproximadamente igual, sendo que a "identidade local", raramente representa um critério primário para a seleção de parceiros (Geringer 1991).

Os gestores geralmente analisam a atual posição competitiva relativa da empresa (uma medida relativamente estática) e futura posição competitiva relativa da empresa (uma medida dinâmica), sendo que ambas explicam uma proporção substancial da variação na importância relativa atribuída aos critérios de seleção. Estes fornecem a base para o desenvolvimento de uma estrutura simples e consistente para explicar esse critério de seleção de parceiros (Geringer 1991).

De modo a ser possível caracterizar as IJV, é imprescindível compreender os aspetos relacionados com a sua origem, motivações para a criação da IJV, as suas diferentes tipologias e as diferentes fases de seu desenvolvimento. Estabelecer um relacionamento proporciona os fundamentos ambientais necessários para o início do processo de aprendizagem entre as empresas parceiras, bem como o acesso aos recursos (Beamish & Lupton, 2009).

## 2.2 Tipologias de JV

As JV podem assumir diversas modalidades, nomeadamente no que concerne à nacionalidade dos parceiros e à forma jurídica adotada, à forma societária adotada.

Tabela 1 – Tipologias de JV.

Tabela 1. Tipologias de JV		
Tipologia de acordo com a nacionalidade	JV nacional	Entidade constituída por empresas da mesma nacionalidade.
	JV estrangeiro	Entidade constituída por empresas de diferentes nacionalidades, sendo que JV não estar localizada em nenhum dos países das entidades que a formam.
	JV internacional	Entidade na qual, pelo menos, uma das partes tenha sede fora do país onde é fundada a JV comum ou se tiver um nível

		significativo de operações em mais do que um país.
<b>Tipologia de acordo com a natureza jurídica</b>	<b><i>Unincorporated JV</i> ou <b>JV contratual</b></b>	Entidade na qual dois ou mais parceiros de nacionalidades distintas, estabelecem um acordo para a execução de uma atividade, sem que seja fundada uma nova empresa.
	<b><i>Incorporated JV</i> ou <b>JV societário</b></b>	Sociedade com capital repartido em quotas, pelo menos por uma entidade estrangeira e por outra entidade sediada no país onde é registada a JV.

### **2.2.1 Caracterização da IJV de acordo com a participação societária**

Relativamente à nacionalidade, as JV podem ser classificada de três modos distintos:

JV nacional, consiste numa entidade constituída por empresas da mesma nacionalidade;

JV estrangeiro, composta por entidades de diversas nacionalidades, com a particularidade de a JV não estar localizada em nenhum dos países das entidades que a formam.

JV internacional, na qual um dos parceiros que integra a JV detém a nacionalidade do país onde está localizada o objeto contratual, sendo que o outro parceiro tem nacionalidade distinta. Por outro lado, segundo Geringer (1991), as *JVs* são consideradas internacionais se pelo menos uma das partes estiver sediada fora do país onde é registada a sua sede ou se a empresa comum tiver um nível significativo de operações em mais do que um país.

### **2.2.2 Caracterização da IJV de acordo com a forma jurídica**

As JV quanto à forma jurídica, pode-se considerar duas modalidades distintas:

*Unincorporated JV* ou *JV contratual*, refere-se à modalidade de JV na qual duas ou mais entidades de nacionalidades distintas, estabelecem um acordo para a execução de uma atividade, sem que seja fundada uma nova empresa (Chetwin M., 2008).

A *Unincorporated JV* trata-se essencialmente de relações obrigacionais entre as partes, as quais se podem qualificar como filial comum, parceria, contrato de consórcio com atividade externa, sociedade civil, sociedade de facto ou sociedade afiliada comum (Chetwin M., 2008).

Uma das características desta tipologia é o facto da JV estar sob o controlo recíproco dos parceiros e cada um dos parceiros contribui para a empresa comum. A particularidade desta tipologia de JV é o facto de envolver a realização de um negócio singular ou a realização de um único projeto, cujo propósito é promover a criação de algo novo, nomeadamente inovação tecnológica, mudanças na capacidade produtiva, conceção de um novo produto, ou ainda permitir a entrada em novos mercados (Chetwin M., 2008).

*Incorporated JV* ou JV societário, refere-se à modalidade de JV na qual a cooperação é estabelecida através da criação de uma organização comum na forma jurídica de uma pessoa coletiva. Trata-se, portanto, de uma sociedade por ações constituída com acionistas, cuja nacionalidade é a do país da JV, no qual são precisadas as modalidades de atuação do investimento. Os acionistas que integram a JV e a sua participação é determinada por quota, permitindo aos sócios da sociedade a vantagem de se representarem com responsabilidade limitada. Deste modo, a *Incorporated JV*, consiste na criação de uma sociedade com capital repartido em quotas iguais ou não, pelo menos por uma entidade estrangeira e por outra entidade sediada no país onde é registada a JV. Outra opção que se enquadra nesta modalidade de JV é a aquisição de uma participação no capital de uma sociedade já existente, por uma empresa estrangeira.

### **2.3 Processo de seleção de parceiros**

Um negócio internacional reúne, não apenas duas empresas separadas por distância geográfica e diversas culturas corporativas, mas também diferentes culturas nacionais (Welcher 2019).

Na fase de seleção do parceiro para uma IJV, é imprescindível definir as características desejáveis que este deve possuir e, por conseguinte, estabelecer as diferentes etapas para a seleção dos parceiros é um pressuposto fundamental (Silva & Oliveira, 2017).

A seleção de um parceiro pode ser realizada através de três processos distintos (Silva & Oliveira, 2017):

Processo de decisão racional;

Seleção com base na confiança;

Intuição dos gestores ou procedimentos estruturados das empresas.

Tabela 2 – Formas de seleção de parceiros (Brouthers et al., 1995, Bierly & Gallagher, 2007; Kale & Singh, 2009; Madhok, 2006; Holmberg & Cummings, 2009; Silva & Oliveira, 2017).

---

**Podem considerar-se três processos distintos para a seleção de parceiros:**

#### **Processo de decisão racional**

Realizar uma procura abrangente, tendo em consideração a experiência, as competências e a capacidade de contribuir para a IJV, considerando um parceiro que se ajuste às requisitos estratégicos, isto é, que permita assegurar a complementaridade de recursos.

**Pressupostos:** Este processo requer tempo e acesso a todos os dados dos potenciais parceiros, os quais geralmente não estão disponíveis.

---

#### **Seleção com base na confiança**

Existem quatro formas principais para o desenvolvimento de confiança, nomeadamente um comprometimento unilateral de recursos, transmitindo a mensagem de interesse no relacionamento; sinalizar a confiabilidade honrando todos os compromissos; desenvolver de relações sociais nas interações entre parceiros; e influência da localização e a cultura das empresas.

**Pressupostos:** A confiança entre parceiros é uma condição prévia e importante, na qual está subjacente a ideia de que nenhuma parte explorará a outra.

---

#### **Conveniência estratégica**

Recurso à intuição dos gestores, suportada pela experiência dos mesmos; bem como procedimentos e políticas para potenciar a tomada de decisão, utilizando, por exemplo, o instrumento de seleção dinâmica de parceiros, que consiste num processo de quatro fases, desde o alinhamento dos objetivos corporativos e da JV, passando pela ponderação e pontuação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) para o processo de seleção de parceiros.

**Pressupostos:** Considera duas perspetivas: a conveniência estratégica dos indivíduos e a conveniência estratégica das empresas.

---

### **2.3.1 Processo de decisão racional**

Segundo Bierly and Gallagher (2007), o processo ideal de seleção de parceiros consiste em utilizar um processo racional para selecionar um parceiro que se ajuste às requisitos estratégicos, isto é, que permita assegurar a complementaridade de recursos (Shah and Swaminathan, 2008; Solesvik and Westhead, 2010), sendo igualmente um importante fator para a atratividade do parceiro pela mutua necessidade de complementar os recursos. Neste sentido, a complementaridade de recursos é um dos principais aspetos a considerar para que a parceria seja bem-sucedida. Para a seleção de um parceiro com competências complementares, o primeiro passo é realizar uma procura abrangente, tendo em consideração a experiência, as competências e a capacidade de contribuir para a IJV (Brouthers et al., 1995). Contudo, este processo requer tempo e acesso a todos os dados dos potenciais parceiros, os quais geralmente não estão disponíveis. No caso de falta de informação, a confiança desempenha um papel importante no processo de seleção de parceiros, especialmente quando as empresas enfrentam um ambiente incerto e sem acesso à informação (Bierly & Gallagher, 2007).

### **2.3.2 Seleção com base na confiança**

A confiança entre parceiros é uma condição prévia e importante, na qual está subjacente a ideia de que nenhuma parte explorará a outra (Bierly & Gallagher, 2007). A confiança compreende dois componentes fundamentais (Kale & Singh, 2009; Madhok, 2006):

Componente estrutural;

Componente social.

A componente estrutural está relacionada com a ausência de uma conduta oportunista por parte do parceiro do parceiro, enquanto que a componente social, está relacionado com a confiabilidade e integridade dos mesmos (Kale & Singh, 2009; Madhok, 2006). Ambos culminam num outro conceito, denominada qualidade relacional. Essa perspetiva fornece um novo entendimento de confiança, tanto no relacionamento pessoal como no organizacional, mas reforça o aspeto de que o entendimento particular é mais relevante no início do relacionamento, sendo essencial para garantir um relacionamento entre os parceiros eficiente e equitativo (Arino et al., 2005).

Apesar de ser fundamental, a confiança entre os parceiros não é fácil de atingir. Segundo Kale and Singh (2009), existem quatro formas principais para o desenvolvimento de confiança, mais precisamente através de um comprometimento unilateral de recursos, transmitindo a mensagem de interesse no relacionamento; sinalizar a confiabilidade honrando todos os compromissos; desenvolver de relações sociais nas interações entre parceiros; e influência da localização e a cultura das empresas. O comprometimento também é um fator fundamental para a confiança entre parceiros (Morgan and Hunt, 1994), consistindo em contribuições tangíveis que promovem a cooperação entre as empresas, particularmente relevante quando as mesmas são concorrentes (Beamish and Lupton, 2009).

### **2.3.3 Conveniência estratégica**

Bierly e Gallagher (2007) consideram outro fator usando a noção de tempo, ou a sua ausência, na decisão de seleção de um parceiro. O terceiro processo de seleção é denominado conveniência estratégica, importante para a tomada de decisões num ambiente sujeita à pressão de tempo. Deste modo, num ambiente com pressão de tempo, a conveniência estratégica, isto é, a capacidade de tomar decisões rápidas e de elevada qualidade numa estrutura limitada e simplificada, pode ser dividida em duas perspectivas: **a conveniência estratégica dos indivíduos** e **a conveniência estratégica das empresas**.

A **conveniência estratégica dos indivíduos** consiste na intuição dos gestores, suportada pela experiência dos mesmos, sendo eficaz nos gestores qualificados, permitindo-lhes chegar a soluções rapidamente, recorrendo a padrões de informações mantidas na memória. É, portanto, um fator fundamental no aumento da produtividade (Agor, 1986; Bierly e Gallagher, 2007).

A **conveniência estratégica das empresas** pode envolver procedimentos e políticas para potenciar a tomada de decisão, estabelecendo um esquema de categorização para a avaliação de possíveis parceiros, suportando a tomada de decisão (Bierly e Gallagher, 2007).

Segundo Holmberg & Cummings (2009), os métodos qualitativos proporcionam um conjunto de listas de verificação, geralmente estáticas, e que não ponderam diversos fatores estratégicos ou que não são possíveis de operacionalizar como um instrumento de seleção de parceiros. No sentido de dar resposta à necessidade da conveniência estratégica, esses autores conceberam o instrumento de seleção dinâmica de parceiros, que permite evidenciar as etapas básicas a serem tomadas em resposta às limitações de tempo e informação, e que podem ser a base do processo

dessa maneira. O instrumento de seleção dinâmica de parceiros consiste num processo de quatro fases, desde o alinhamento dos objetivos corporativos e da JV, passando pela ponderação e pontuação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) para o processo de seleção de parceiros (Figura 1).

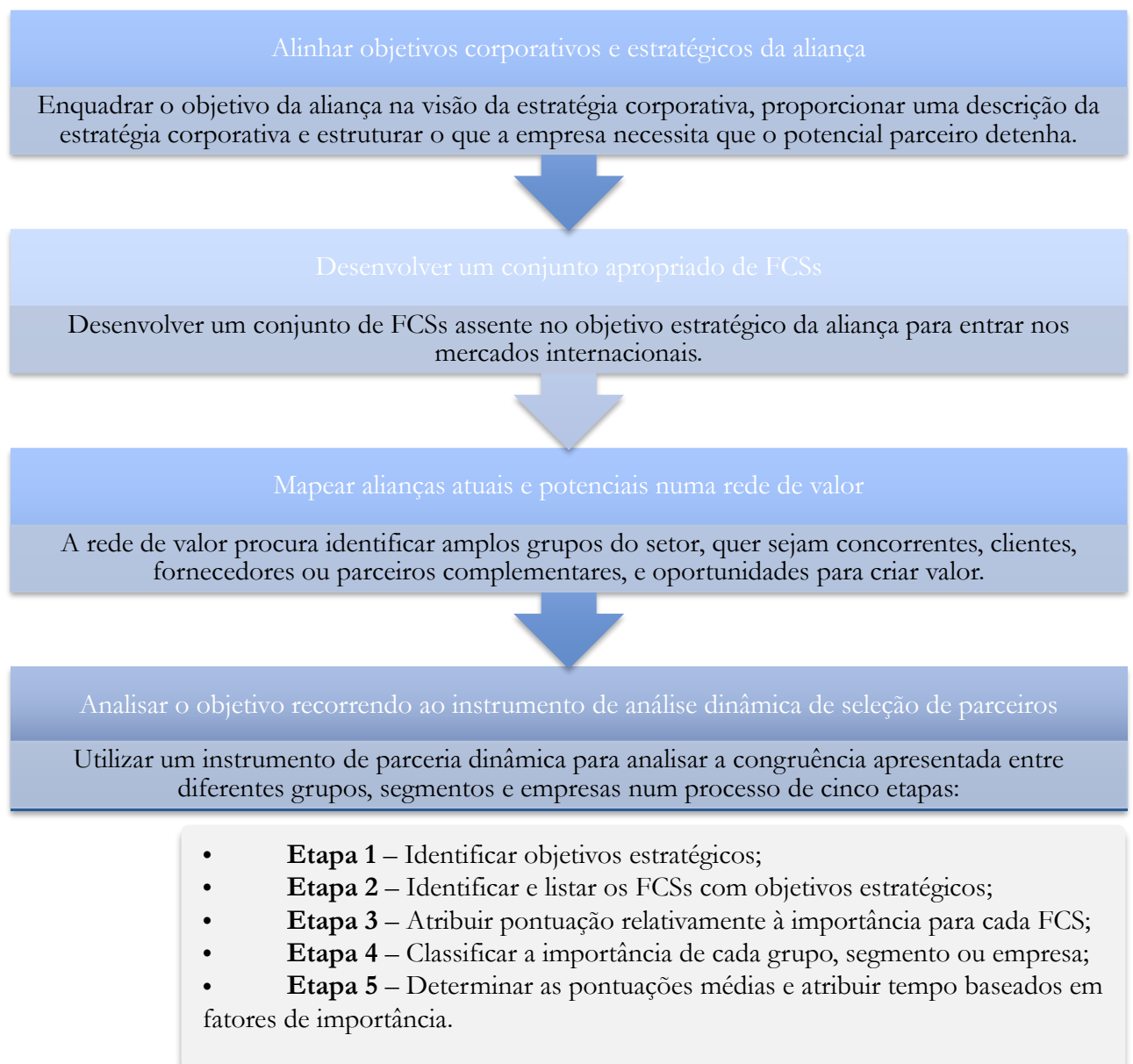
A **primeira fase** do processo de seleção dinâmica de parceiros consiste em definir as motivações subjacentes para integrar a IJV, bem como a forma como as mesmas estão alinhadas com a estratégia corporativa (Holmberg and Cummings, 2009).

A **segunda fase** consiste em estabelecer a ligação entre os objetivos estratégicos e os FCSs para a seleção de parceiros, de modo a selecionar o parceiro com os recursos fundamentais para atingir os objetivos das empresas para as JV (Holmberg and Cummings, 2009).

A **terceira fase** constitui numa análise macro das entidades e/ou indivíduos envolvidos, nomeadamente concorrentes, clientes, fornecedores e associados, proporcionando uma análise completa do mercado e a busca de possíveis parceiros (Holmberg and Cummings, 2009).

A **quarta fase** consiste na conceção do instrumento de análise dinâmica de seleção de parceiros, na qual é parcialmente preparada nas três etapas anteriores através da identificação de objetivos estratégicos e FCS, carecendo somente da definição das pontuações para cada FCS, quer no momento atual, quer no futuro, dado que torna-se importante perceber até que ponto as empresas podem ajudar a alcançar esses FCS, e as pontuações ponderadas das classificações para cada período de tempo (Holmberg and Cummings, 2009).

Figure 1 - Processo de seleção dinâmica de parceiros (Holmberg and Cummings, 2009),



A análise dinâmica de seleção de parceiros proporciona o entendimento dos níveis de congruência entre os parceiros e fornece uma estrutura para uma rápida tomada de decisões por parte dos gestores na formação de uma aliança. Embora se trate de uma estrutura concebida para apoiar a rápida tomada de decisão, esta permite igualmente suportar decisões bem estruturadas em todos os processos de seleção de parceiros, fornecendo o alinhamento entre os objetivos da empresa, os corporativos e os da IJV, bem como a visão macro do mercado e dos

parceiros (Holmberg and Cummings, 2009).

## 2.4 Critérios de seleção de parceiros

A seleção de parceiros é determinante para a criação de uma *IJV*, dado o facto de existir a possibilidade de serem transmitidas competências **entre** os parceiros envolvidos. A criação de uma *IJV* pressupõe, portanto, a consideração de um conjunto de critérios de seleção aplicados pela empresa que participa na seleção do parceiro. Identificar o parceiro certo, com os recursos que a empresa precisa para entrar num novo mercado e que detenha a capacidade de proporcionar o acesso à rede de distribuição e ao conhecimento do mercado constituem importantes aspetos para que uma *JV* seja bem-sucedida (Geringer, 1991).

De acordo com Yan e Luo (2001), existem dois grupos principais de critérios na determinação do ajuste entre parceiros, nomeadamente um conjunto estático mais amplo de critérios, como traços culturais, estratégicos, organizacionais e financeiros, focados nas características da empresa; e critérios ao nível da operação altamente relacionados com a dinâmica do relacionamento estabelecido entre as empresas, como compatibilidade de objetivos, complementaridade de recursos e comprometimento e capacidade do parceiro.

Os critérios de seleção, critérios relacionados com a atividade e critérios relacionados com o parceiro são desenvolvidos através de um processo completo de entendimento dos fatores do meio envolvente, bem como dos objetivos da *JV*. Deste modo, pode considerar-se duas principais dimensões nos critérios de seleção de parceiros (Geringer, 1991):

**Critérios relacionados com a atividade**, que consideram uma visão baseada em recursos (VBR) e a teoria da aprendizagem organizacional, que está relacionada com a procura de recursos desejáveis pela empresa, como por exemplo conhecimento de mercado (Geringer, 1991);

**Critérios relacionados com os parceiros**, mais focados em confiança e compatibilidade (Dong & Glaister, 2006).

### 2.4.1 Critérios relacionados com a atividade

Os critérios que estão relacionados com a atividade estão essencialmente focalizados numa dimensão operacional quanto ao sucesso competitivo (Tatoglu, 2000), e, por sua vez, podem ser tangíveis ou intangíveis, humanos ou não humanos, recursos financeiros, experiência dos gestores e acesso ao marketing e aos canais de distribuição (Al-Khalifa & Petersen, 1998).

Segundo Dong e Glaister (2006), os critérios relacionados com a atividade estão fortemente ligados aos objetivos estratégicos da criação de alianças e estão mais focalizados nos recursos complementares providos pela empresa parceira para alcançar o sucesso da IJV, podendo considerar-se que são mais precisos e visíveis no processo de tomada de decisão.

### 2.4.2 Critérios relacionados com os parceiros

Os critérios relacionados com o parceiro compreendem a eficiência e eficácia dos mesmos, no que respeita à cooperação estabelecida entre a empresa fundadora e parceiro(s) e no relacionamento com os diversos parceiros. Estes critérios permitem identificar o parceiro que melhor se enquadra com a empresa fundadora, tendo conta aspetos como o contexto cultural nacional e corporativo do parceiro, compatibilidade e confiança entre as equipas de gestão, a estrutura e dimensão da organização do parceiro, bem como o historial dos parceiros envolvidos (Al-Khalifa & Petersen, 1998).

Os critérios relacionados com o parceiro são de natureza mais genérica, quando comparado com os critérios relacionados com a atividade, e estão predominantemente focados no ajustamento cultural e na compatibilidade entre as organizações, podendo considerar-se que são de natureza mais volátil e subjetivos (Dong & Glaister, 2006).

Tabela 3 - Critérios de seleção de parceiros (Al-Khalifa & Petersen, 1998; Geringer, 1991; Dong & Glaister, 2006).

Critérios relacionados com a atividade	Critérios relacionados com os parceiros
Recursos tangíveis ou intangíveis	Contexto cultural nacional
Recursos humanos ou não humanos	Contexto corporativo
Recursos financeiros	

Experiência dos gestores	Compatibilidade e confiança entre as equipas de gestão
Acesso ao marketing e aos canais de distribuição	Estrutura e dimensão da organização
	Historial dos parceiros
Visão baseada em recursos (VBR) e na teoria da aprendizagem organizacional	Compreendem a eficiência e eficácia, no que respeita à cooperação e relacionamento estabelecidos entre os envolvidos

As relações entre os fatores críticos de sucesso, posição competitiva e dificuldade de variáveis internas de desenvolvimento e critérios de seleção relacionados as atividades podem ter algum potencial preditivo, aumentando ainda mais seu valor como ferramentas conceituais e de diagnóstico. Os fatores críticos de sucesso consistem nas áreas-chave de atividade que devem ser particularmente bem desempenhadas para que a organização supere seus concorrentes. Esses fatores são determinados pelas características subjacentes do setor em que a empresa opera (Geringer 1991).

As empresas tendem a demonstrar um melhor desempenho quando externamente os níveis avaliados de capacidades e recursos correspondem aos fatores críticos projetados de sucesso dos ambientes competitivos das empresas. Esses resultados sugerem a possibilidade de usar estruturas estratégicas e/ou painéis de especialistas para avaliar o fator crítico de sucesso e as posições competitivas das empresas e, assim, prever a natureza e a intensidade das lacunas de aptidão das empresas. Essas informações podem ter um valor substancial para uma empresa que considera o envolvimento em uma IJV, determinando as potenciais empresas parceiras a ser abordadas, bem como o poder de negociação relativo que seria exercido por cada parte (Geringer 1991).

O processo de seleção de parceiros como um todo, e os critérios de seleção de parceiros em particular, representam uma importante temática na literatura da IJV em diversas áreas de análise futura. Uma dessas áreas envolve a necessidade de um aprimoramento adicional das dimensões dos critérios de seleção relacionados com a atividade, bem como a identificação de variáveis adicionais que possam ajudar a determinar os critérios relacionados com a atividade e sua

importância relativa e que possam ser medidos usando medidas objetivas, em detrimento de dados mais subjetivos, como percepções dos gestores intervenientes (Geringer 1991).

Não obstante, superar as lacunas nas dimensões relacionadas com a atividade possa ser uma condição necessária para selecionar um parceiro, pode não ser o suficiente. A forma de organização da IJV acarreta custos adicionais associados com a coordenação, conflito e compromisso, que podem afetar as perspectivas de alcance dos objetivos estratégicos das partes envolvidas (Geringer 1991).

Na generalidade dos casos, ao escolher um parceiro para uma IJV, é muito importante que os gestores tomem decisões assentes em critérios de seleção racional, para suportar em simultâneo a sua experiência e intuição. Ao estabelecer todos os critérios relacionados com a seleção de parceiros e unificar as principais decisões ambientais, corporativas e alianças, tornar-se-á possível identificar os fatores que necessitam de ser considerados, proporcionando a elaboração de uma estrutura que incorpore os fatores necessários para uma seleção de parceiros.

## 2.5 Características do parceiro

Segundo Kirby e Kaiser (2003), os fatores fundamentais para o sucesso das IJV são em primeira instância a confiança e paciência, considerando também relevante possuir uma excelente rede de contactos, bom produto e capacidade adaptação ao principal mercado-alvo. Segundo Silva & Oliveira (2017) pode-se igualmente considerar fundamentalmente cinco principais fatores nos quais as empresas se devem centrar para a seleção de um novo parceiro: compatibilidade dos objetivos, características culturais, características estratégicas, características organizacionais e características financeiras (Silva & Oliveira, 2017).

Tabela 4 - Características dos parceiros (Kirby e Kaiser ,2003; Geringer, 1991; Silva & Oliveira, 2017).

<b>Compatibilidade dos objetivos</b>	Motivações que levam a integrar numa IJV; Objetivos estratégicos comuns; Posição em relação à competitividade.
<b>Características culturais</b>	Contexto político, económico e social

	Dimensões cognitivas, normativas e regulatórias do país onde se localiza a IJV.
<b>Características organizacionais</b>	Práticas administrativas; Controlo dos mecanismos; Práticas culturais; Características dos recursos humanos; Eficácia e eficiência da organização.
<b>Características estratégicas</b>	Recursos necessários e desejáveis; Existência da intenção de colaborar; Capacidade de assimilação referente à aquisição de conhecimento; Integração de necessidades complementares; Relação com o produto; Poder de mercado; Experiência nos mercados-alvo
<b>Características financeiras</b>	Posição do fluxo de caixa; Estrutura de capital subjacente; Capacidade de investimento; Gestão de risco; Perceção da volatilidade do país; Acesso a recursos financeiros.
<b>Confiança e compromisso</b>	Estabilidade e desempenho; Partilhar conhecimentos mutuamente; Estabelece um maior compromisso com objetivos da JV.

### 2.5.1 Compatibilidade dos objetivos

A compatibilidade de objetivos ou a coerência de objetivos proporciona um ambiente estável para uma IJV, reduzindo a incerteza e permitindo o compromisso de recursos (Yan & Luo, 2001). Esta compatibilidade dos objetivos não implica necessariamente que sejam exatamente

iguais entre os parceiros, mas sim que não sejam contraditórios e que sejam compreendidos por cada um dos parceiros. As razões que levam a que os intervenientes pretendam entrar numa IJV geralmente diferem consideravelmente entre parceiros estrangeiros e locais (Dong & Glaister, 2006). Caso os objetivos estratégicos sejam convergentes e a posição em relação à competitividade seja divergente, as relações estabelecidas no desenvolvimento de um ambiente colaborativo serão mais promissoras (Yan e Luo, 2001).

Neste sentido, a seleção de um parceiro deverá necessariamente considerar a compatibilidade de objetivos, cujo parceiro não seja competitivo na esfera interna da organização da IJV, permitindo alcançar o sucesso da IJV (Yan e Luo, 2001).

Segundo Buckley, Glaister, Klijn e Tan (2009), torna-se necessário identificar estratégias internacionais compatíveis no início da avaliação dos potenciais parceiros, na medida em que compreender as motivações relativas às IJV e a capacidade de fornecer recursos essenciais são cruciais para o sucesso das IJV (Beamish e Lupton, 2009). Deste modo, identificar as razões que levam a que os potenciais parceiros ingressem na JV e em que medida estão em conformidade com os interesses das empresas fundadoras, beneficia no âmbito do sucesso da IJV e evita futuros conflitos entre os parceiros. Uma das principais causas que dão origem a problemas nas IJV são a confusão da direção a seguir e a descoordenação das atividades (Brouthers et al., 1995).

### **2.5.2 Características culturais**

O conflito entre parceiros de uma IJV pode surgir devido a diferenças transculturais, razões estratégicas e processos organizacionais incongruentes. O comportamento coerente está amplamente relacionado com o contexto político, económico e social do país onde se localiza a IJV, impactando nos procedimentos organizacionais. Deste modo, a compatibilidade cultural promove a sinergia cultural entre duas organizações (Dacin, Ventresca & Beal, 1999).

A criação de uma IJV diz respeito à criação de uma nova entidade através da associação de duas empresas distintas, por vezes de países igualmente distintos, que irão partilhar os seus recursos, criando uma mútua dependência. Deste modo, se o contexto cultural entre eles for discrepante, torna-se mais complexo estabelecer um conjunto comum de procedimentos entre eles (Cuypers & Martin, 2010). O distanciamento organizacional dos países a que pertencem os parceiros e empresa fundadora for demasiado grande é um fator crítico, que pode conduzir a

uma crescente pressão entre as empresas e, por conseguinte, ser visto sob três dimensões (Li & Ferreira, 2008):

Cognitiva, que envolve as percepções, memórias e suposições de como a esfera social opera;

Normativa, relacionado com as normas, valores e comportamentos humanos de um determinado país;

Regulatório, assente nas leis reguladoras.

As JV com maior probabilidade de sucesso são as que os parceiros possuem uma missão, recursos e estratégia complementares, ao mesmo tempo que partilham traços culturais similares.

As assimetrias entre parceiros que integram a IJV, que resultam de fatores de carácter legal, tecnológico, económicos e culturais, influenciam fortemente a cooperação (Harrigan 1988).

As empresas tendem a não atentar na compatibilidade cultural como um fator relevante na criação de uma JV ou outro tipo de aliança, suscitando problemas inter-organizacionais. As desigualdades culturais, de carácter nacional ou organizacional, impactam o desempenho da aliança estratégica, no que concerne à multiplicidade linguística que os parceiros podem ter, bem como aos valores éticos e morais dos administradores, sendo que ambos determinam o sucesso ou insucesso de uma JV (Georgieva 2012; Swoboda 2011).

### **2.5.3 Características organizacionais**

As características organizacionais estão relacionadas com as práticas administrativas, controlo dos mecanismos, práticas culturais e características dos recursos humanos. Esses constituem os fatores primordiais que estão relacionadas com eficácia e eficiência das parcerias, geralmente incluídas na compatibilidade dos parceiros (Yan e Luo, 2001). A compatibilidade de parceiros, por sua vez, está relacionada com a adequação da cultura e estilos de trabalho entre os parceiros (Kale & Singh, 2009). Deste modo, se considerarmos o risco de um dos parceiros tentar impor a sua cultura, normas e valores em detrimento dos restantes, torna-se, portanto, difícil estabelecer e manter duas empresas distintas, sob o ponto de vista organizacional (Brouthers et al., 1995), mas também sob o ponto de vista individual, no que concerne aos indivíduos em particular que fazem parte da organização (Yan e Luo, 2001).

No entanto, as diferenças na cultura organizacional dos parceiros tem maior impacto sobre os mesmos, quando comparado com as diferenças nas culturas nacionais. Deste modo, os parceiros inevitavelmente despendem maior tempo e energia em implementar um funcionamento comum

para a JV, quando as diferenças culturais estão focalizadas fundamentalmente ao nível das práticas e procedimentos das organizações, incorrendo em custos mais elevados e provocando uma redução do nível de confiança entre os parceiros (Glaister, 2010). Contudo, por vezes as empresas não tendem a procurar estritamente parceiros culturalmente similares em termos organizacionais, existindo igualmente casos em que as empresas que apresentam disparidades na cultura organizacional se aliam através de uma JV (Georgieva 2012).

As JV, previamente consideradas uma estratégia das empresas multinacionais, devem atualmente, ser encaradas como uma estratégia de penetração de mercado eficaz, igualmente para as PME (Pequenas e Médias Empresas) que, na sua generalidade apresentam alguma escassez de recursos e conhecimentos. As JV podem ser, portanto, uma boa estratégia de entrada em novos mercados, particularmente para PME com poucos recursos e conhecimento dos mercados (Kirby Kaiser, 2003).

#### **2.5.4 Características estratégicas**

As características estratégicas compreendem a procura de um parceiro que possua os recursos necessários e desejáveis, e sobretudo existência da intenção de colaborar (Bierly e Gallagher, 2007).

A capacidade de assimilação referente à aquisição de conhecimento, a integração de necessidades complementares, relação com o produto, poder de mercado e experiência nos mercados-alvo são importantes fundamentos a ter em consideração no processo de seleção de um parceiro (Yan & Luo, 2001).

A conceção de uma JV gera valor acrescentado para os parceiros, quer pelas sinergias e benefícios comuns que proporciona, quer pelos benefícios individualizados que cada parceiro possui. A existência de benefícios individualizados que os parceiros pretendem atingir pode desencadear incertezas sobre qual a melhor estratégia a adotar, nomeadamente a estratégia de cooperar sem reservas, realçando os benefícios comuns, ou adotar um comportamento não cooperativo, privilegiando as vantagens individuais em detrimento de objetivos comuns. De um modo geral, os efeitos da adoção de uma estratégia cooperativa sem reservas são superiores quando comparado aos efeitos de uma estratégia não cooperativa (Kumar 2010).

A conceção de uma JV com parceiros não concorrentes, ou concorrentes não diretos, favorece a cadeia de valor, considerando o grau e confiança existente entre os parceiros (Kumar 2010).

### **2.5.5 Características financeiras**

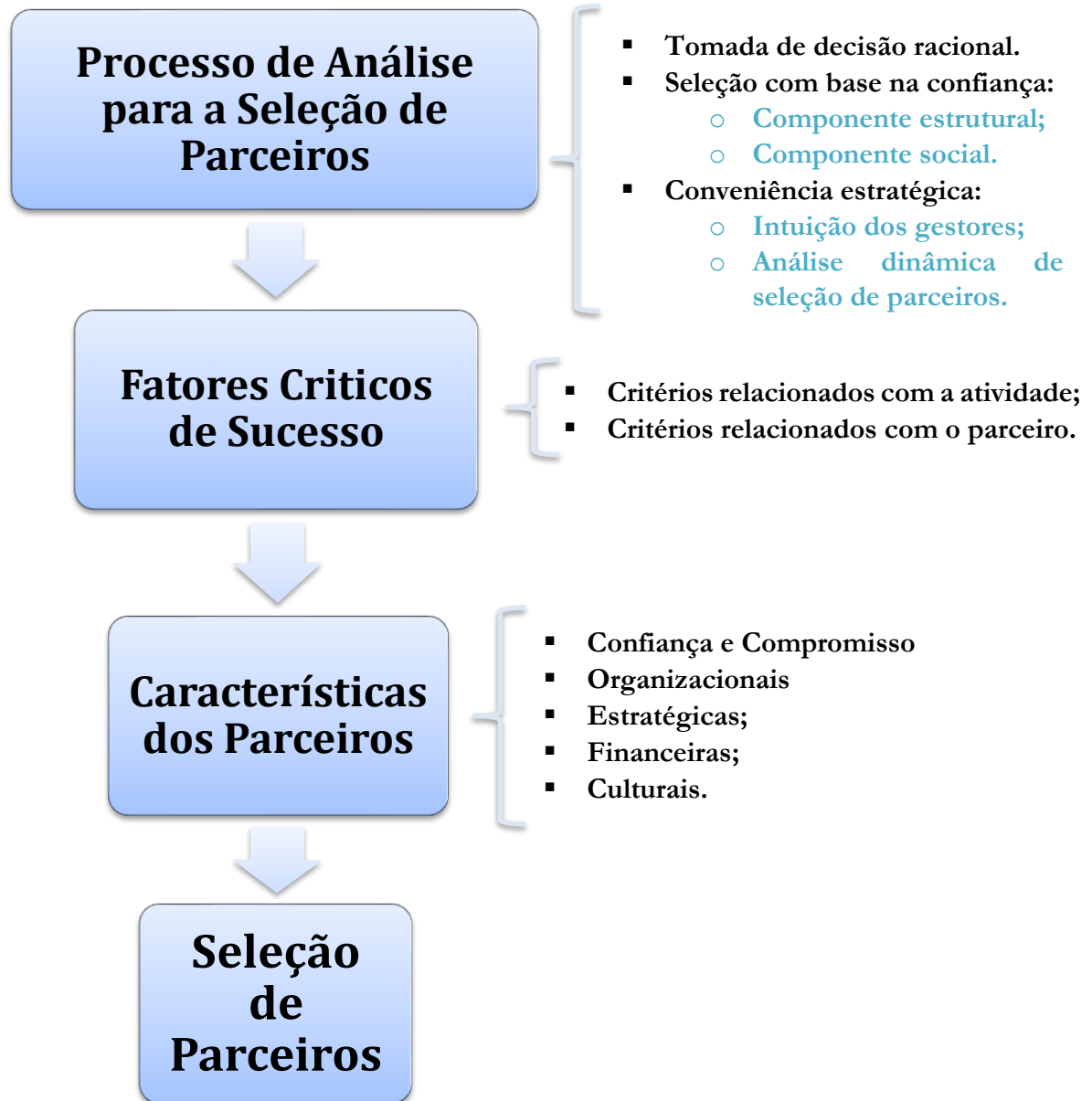
As características financeiras abrangem a posição do fluxo de caixa e estrutura de capital subjacente. Considera, portanto, fatores que incluem a redução do risco operacional e de fluxo de caixa referente à capacidade de investimento, gestão de risco, percepção da volatilidade do país, bem como o acesso a recursos financeiros. Estes fatores adquirem uma importância substancial sobretudo quando se pretende entrar nos mercados externos (Luo, 2002).

### **2.5.6 Confiança e compromisso**

A confiança é um conceito vago e difícil de definir, quantificar e medir (Swoboda 2011). A confiança entre parceiros constitui um princípio fundamental para a estabilidade e desempenho de uma *JV*, quer porque os parceiros se sentem mais confortáveis em partilhar conhecimentos entre si, quer porque se estabelece um maior compromisso com objetivos da *JV* (Glaister 2010). Em muitos casos, a perda de confiança entre parceiros, leva ao insucesso de uma *JV*, sendo que este estado psicológico, sem qualquer tipo de materialização, dita o término do projeto. (Swoboda 2011).

A partilha de informação e conhecimento entre os parceiros deve ser vista como um processo de cedências mútuas, os quais prescindem em parte os seus objetivos individuais em detrimento dos objetivos comuns para a *JV* (Glaister 2010).

Figura 1 - Esquema do processo de seleção de parceiros



### **3. Metodologia**

Na presente investigação, que decorreu no período compreendido entre um de novembro de 2019 e trinta de setembro de 2020 (Anexo 7. A1), foi utilizada a metodologia qualitativa exploratória com recolha contínua de dados, inserido no tipo de investigação de estudos de caso. De modo a complementar a investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um guião e tópicos pré-definidos com interesse para a investigação (Anexo 7. 31), numa amostra intencional, constituída por seis indivíduos pertencentes a três *IJV*. Estas *IJV* operam em diferentes segmentos de mercado e os inquiridos são parceiros das *IJV* consideradas na amostra. Através da investigação qualitativa foi possível explorar distintas dimensões da temática em apreço e aferir as perspetivas e conclusões dos casos de estudo analisados, proporcionando o entendimento qualitativo dos aspetos subjacentes ao objeto de investigação, recorrendo a uma pequena amostra, mas que constituíram importantes contributos para a construção da investigação, na aquisição de dados relevantes que passou, posteriormente, pela respetiva análise, bem como as inferências subsequentes.

#### **3.1 Fases da investigação**

Deste modo, a investigação divide-se em 4 fases consecutivas, mais precisamente a revisão da literatura, a identificação e mapeamento dos procedimentos, a análise dos dados obtidos e, por fim, a elaboração do guião para a Seleção de Parceiros de uma *IJV*.

##### **3.1.1 Fase 1: Revisão da literatura**

Na fase de pesquisa bibliográfica, procedeu-se à recolha e seleção da informação acerca da temática, quer do enquadramento teórico, quer de procedimentos que suportam, completam e/ou permitam melhorar as práticas subjacentes à seleção dos parceiros para as *IJV*.

##### **3.1.2 Fase 2: Identificação e mapeamento dos procedimentos**

Nesta fase procedeu-se à recolha de dados potencialmente relevantes na seleção dos parceiros

para as *IJV* e, para os quais se aplicaram aos instrumentos de observação participante e não estruturada e entrevistas semiestruturadas. A observação é participante, na medida em que é possível observar na primeira pessoa, através da interação com os inquiridos.

As entrevistas foram realizadas após a obtenção de um consentimento informado pelo entrevistado e agendadas nas datas mais convenientes para os participantes. As entrevistas foram gravadas em áudio (formato mp3) e, posteriormente, ouvidas e transcritas detalhadamente, sendo que as mesmas foram enviadas em formato escrito para entrevistados, de modo a permitir que os mesmos atestassem os dados recolhidos na sua entrevista e esclarecessem as questões. As entrevistas exploratórias semiestruturadas permitiram, por um lado, ter questões definidas, propiciando aos entrevistados que respondessem a todos os aspetos pré-determinados. Este instrumento permitiu estabelecer uma análise comparativa entre as respostas dos diferentes entrevistados, e por outro facultar aos entrevistados a possibilidade de responderem de forma aberta a cada questão, podendo ser relatados espontaneamente outros dados relevantes e que não estavam previamente previstos.

### **3.1.3 Fase 3: Análise dos dados obtidos**

Nesta fase realizou-se uma análise detalhada dos dados obtidos nas fases anteriores e de relevância para a investigação, de modo a poder estabelecer sinergias e assinergias entre os mesmos, culminando na elaboração de um guião de procedimentos para a seleção de parceiros para as *IJV*.

### **3.1.4 Fase 4: Guião para a Seleção de Parceiros de uma *IJV***

Nesta fase foi elaborado um guião para a seleção de parceiros, recorrendo aos conhecimentos teóricos reunidos a partir da literatura científica existente que foi analisada, bem como aos dados recolhidos na fase 3 deste estudo, cuja combinação permitiu a conceção desta ferramenta.

## 4. Resultados

### 4.1 Análise das Entrevistas

Os dados obtidos a partir das entrevistas permitiram organizar os resultados em 11 diferentes aspetos, relativos às IJV, os quais se encontram de forma detalha nas tabelas 5, 6 e 7:

1. Nacionalidade;
2. Estrutura Jurídica
3. Participação na sociedade
4. Relação prévia à IJV;
5. Nível de envolvimento na IJV;
6. Motivações para a seleção de um parceiro;
7. Processo de seleção adotado;
8. Características que pretendia identificar no parceiro;
9. Critérios de seleção;
10. Riscos;
11. Tempo despendido para a seleção do parceiro.

As IJV incluídas na amostra enquadraram-se no setor da indústria e têm como aspeto em comum o facto de comercializarem produtos ou sistemas inovadores e possuírem uma atividade comercial no mercado Nacional, Europeu e Não Europeu.

De modo a facilitar a identificação das IJV em análise, adotou-se a nomenclatura IJV n°1, IJV n°2 e IJV n°3, tendo os parceiros sido referenciados como Parceiro 1 e Parceiro 2 da IJV n°1, Parceiro 3 e Parceiro 4 da IJV n°2 e Parceiro 5, Parceiro 6 e Parceiro 7 da IJV n°3. Relativamente ao Parceiro 7, não foi possível entrevistar o representante do mesmo, mas dada a sua relevância foi incluído no contexto de entrevista ao Parceiro 5.

A IJV n°1 é constituída por dois parceiros, um com nacionalidade Portuguesa e outro de nacionalidade Sueca e foi fundada em fevereiro de 2020, com sede fiscal em Portugal. O parceiro Português é uma Sociedade Anónima inserida num Grupo multinacional, a qual detém a quota maioritária da IJV, tendo sido entrevistado o diretor do Departamento de Desenvolvimento Estratégico da empresa (Inquirido 1, representando o parceiro 1), responsável pelo processo de seleção de parceiros. O parceiro Sueco é uma Sociedade Anónima e detém a quota minoritária,

tendo sido entrevistado o fundador da empresa (Inquirido 2, representando o parceiro 2).

O parceiro 2 estabeleceu o primeiro contacto com o objetivo de obter recursos de matéria-prima, numa relação de cliente-fornecedor. Durante os primeiros negócios o Parceiro 1 iniciou um processo de análise do parceiro 2, tendo sido proposta, por parte do Parceiro 1 a parceria através de uma IJV.

Ambos os parceiros desempenham uma gestão ativa na estratégia a curto e longo prazo e nas operações, bem como realizam ambos uma prospeção ativa do mercado. O Parceiro 1, além disso centraliza nas suas infraestruturas as operações e os serviços administrativos inerentes à atividade da IJV.

As motivações do Parceiro 1 são beneficiar uma oportunidade de mercado, sendo fundamental encontrar um parceiro capaz de complementar o negócio através de recursos, experiência e com acesso aos canais de distribuição, uma vez que o core business da empresa é a produção e negociação B2B, sendo imprescindível uma parceria para colmatar a falha de canais de distribuição e negociação B2C, necessário para um excelente desempenho num negócio que por si exige que seja comercializado sobretudo com enfoque no consumidor final. Por outro lado, a motivação do Parceiro 2 em procurar um parceiro assenta sobretudo na oportunidade de criar um projeto que suporte o novo sistema financeiramente, com experiência e conhecimento da matéria-prima que tem por base a tipologia do produto e com grande capacidade tecnológica para a inovação, de forma a que o produto ao longo do tempo possua um bom posicionamento e responda à volatilidade do mercado.

Relativamente ao processo de seleção adotado, o Parceiro 1 recorreu a uma ferramenta corporativa desenvolvida internamente com critérios estabelecidos, sendo que 70% dos critérios devem estar presentes para que o parceiro possa ser analisado, na qual analisa o perfil do potencial parceiro em diversos níveis, comercial, financeiro, recursos e conhecimento. Quanto ao Parceiro 2, o mesmo também analisou o parceiro pela conveniência estratégica e relação de confiança estabelecida, tendo considerado que teria uma vantagem competitiva.

Em relação às características que pretendia identificar, o Parceiro 1 identificou como fundamental o conhecimento dos mercados-alvo, tipologia de negócio e concorrentes, competências técnicas, propensão para negociação B2C, possuir visão para a Inovação e Desenvolvimento de acordo com os ideais do Parceiro 1, ser uma empresa reconhecida na área de negócio e mercados onde opera. Quanto ao Parceiro 2, este identifica como características fundamentais o nível de serviço de excelência, a estrutura e grande dimensão da empresa, o facto de possuir recursos humanos

e infraestruturas capazes de suportar toda a atividade produtiva e de logística da IJV, conhecimentos sólidos acerca das matérias-primas que integram o produto, elevada capacidade produtiva, solidez financeira, recursos para a Inovação e Desenvolvimento, considerando este último como fator chave para o sucesso.

Relativamente aos critérios de seleção utilizados, o Parceiro 1 recorreu a métricas de desempenho financeiro, nomeadamente volume de faturação e EBITDA, Nº de mercados onde opera, conhecimento em matérias-primas, acesso a matérias-primas, conhecimento do mercado, acesso ao mercado, capacidade de engenharia, capacidades tecnológicas, potencial para conduzir o negócio de um produto único, com fator inovação. Estes dados foram obtidos através da informação pública disponível, bem como informação adicional que foi partilhada pelo parceiro após a formalização de uma carta de intenção, onde era mencionado que informações pretendiam obter e com que propósito, garantindo a confiabilidade. Em relação ao Parceiro 2, este considerou como critérios a competitividade, a sinergia relativamente à ambição e conhecimentos dos gestores à frente das negociações e a informação pública disponível em relatórios anuais, nomeadamente dimensão da empresa, EBITDA e faturação.

Quanto aos riscos de estabelecer a parceria considerados pelo Parceiro 1 foram a saída do Parceiro 2 devida a fatores internos ou externos, bem como a possibilidade de não ser possível atingir os objetivos definidos no plano de negócios. Ambos os riscos foram previamente definidos, tendo-se estabelecido através de cláusulas contratuais bem definidas as condições de rescisão contratual ou dissolução da IJV. Os riscos considerados pelo Parceiro 2 foram a limitação da IJV a operar exclusivamente com um fornecedor e a incerteza de como opera uma IJV, dado que uma experiência de organização totalmente desconhecida para o mesmo quando ao nível de funcionamento e gestão.

Por fim, quanto ao tempo despendido para a seleção do parceiro, Parceiro 1 e Parceiro 2, demoraram 6 e 4 meses, respetivamente. Um dado adicional a considerar é que desde o início do processo de análise da seleção de parceiro até à concretização da parceria, passaram-se 18 meses, segundo o Parceiro 1.

Tabela 5 - Análise das entrevistas dos parceiros que integram a IJV nº1.

	Inquirido 1	Inquirido 2
<b>Nacionalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suécia</li> </ul>
<b>Estrutura Jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade Anónima inserida num Grupo multinacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade Anónima</li> </ul>
<b>Participação na sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quota maioritária da sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quota minoritária da sociedade</li> </ul>
<b>Relação prévia à IJV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tornou-se inicialmente fornecedor e, posteriormente, propôs a parceria através de uma IJV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabeleceu o primeiro contacto com o objetivo de obter recursos de matéria-prima, numa relação de cliente-fornecedor</li> </ul>
<b>Nível de envolvimento na IJV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão ativa na estratégia e operações</li> <li>▪ Prospecção ativa do mercado</li> <li>▪ Centraliza nas suas infraestruturas as operações e os serviços administrativos inerentes à atividade da IJV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão ativa na estratégia e operações</li> <li>▪ Prospecção ativa do mercado</li> </ul>
<b>Motivações para a seleção de um parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificada uma oportunidade de mercado, sendo fundamental encontrar um parceiro capaz de complementar o negócio através de recursos, experiência no acesso aos canais de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar um projeto que suporte o novo sistema que responde a uma oportunidade de mercado, com um parceiro com bastante conhecimento acerca da tipologia do produto</li> </ul>

<p><b>Processo de seleção adotado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleção utilizando uma ferramenta com critérios estabelecidos, sendo que 70% dos critérios devem estar presentes para que parceiro possa ser analisado, sendo analisadas o perfil do potencial parceiro em diversos níveis, comercial, financeiro, recursos e conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de seleção pela conveniência estratégica e relação de confiança estabelecida.</li> </ul>
<p><b>Características que pretendia identificar no parceiro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento dos mercados-alvo, tipologia de negócio e concorrentes</li> <li>▪ Competências técnicas</li> <li>▪ Propensão para B2C</li> <li>▪ Visão para a Inovação e Desenvolvimento</li> <li>▪ Reconhecimento na área de negócio e mercados onde opera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviço de excelência;</li> <li>▪ Estrutura e dimensão da empresa;</li> <li>▪ Recursos humanos e infraestruturas capazes de suportar toda a atividade produtiva e de logística da IJV;</li> <li>▪ Conhecimentos sólidos acerca das matérias-primas produto;</li> <li>▪ Elevada capacidade produtiva;</li> <li>▪ Solidez financeira;</li> <li>▪ Recursos para a Inovação e Desenvolvimento, considerado como fator chave para o sucesso.</li> </ul>
<p><b>Critérios de seleção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métricas relativas ao desempenho financeiro, nomeadamente volume de faturação e EBITDA.</li> <li>▪ N° de mercados onde opera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitividade;</li> <li>▪ Sinergia relativamente à ambição e conhecimentos dos gestores à frente das negociações.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento em matérias-primas</li> <li>▪ Acesso a matérias-primas</li> <li>▪ Conhecimento do mercado</li> <li>▪ Acesso ao mercado</li> <li>▪ Capacidade de Engenharia</li> <li>▪ Capacidades Tecnológicas</li> <li>▪ Potencial conduzir o negócio de um produto único</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informação pública disponível em relatórios anuais, nomeadamente dimensão da empresa, EBITDA e outras informações financeiras</li> </ul>
<b>Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerada saída do parceiro, com cláusulas contratuais definidas;</li> <li>▪ Não ser possível atingir os objetivos do plano de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitar a JV a operar exclusivamente com um fornecedor.</li> <li>▪ Incerteza de como opera uma IJV</li> </ul>
<b>Tempo despendido para a seleção do parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 meses</li> </ul>

A IJV n°2 é constituída por dois parceiros, um Português (Parceiro 3) e da Holandês (Parceiro 4) e foi criada em Julho de 2018, com sede fiscal em Portugal.

O Parceiro 4 é uma Sociedade Anónima e detém a quota minoritária, tendo sido entrevistado o fundador da empresa.

O parceiro Português desta IJV é exatamente a mesma entidade do Parceiro 1 da IJV n°1 e, dado que adotaram uma estratégia idêntica à adotada IJV n°1 e que se trata do mesmo indivíduo a ser entrevistado, as respostas na entrevista são semelhantes à exceção da relação prévia à IJV, motivações para a seleção de um parceiro e características que pretendia identificar no parceiro. Deste modo, apenas serão referidas o conteúdo das respostas do Inquirido 3, relativamente a estes três aspetos.

O primeiro contacto foi realizado pelo Parceiro 3 com o objetivo de criar um produto diferenciador para uma aplicação que faz parte da sua área de atividade, na qual o Parceiro 1 é detentor de elevados conhecimentos da matéria-prima que integra este produto. Após o contacto inicial do parceiro iniciaram o processo de análise de oportunidades e estabeleceu uma relação com o mesmo no âmbito de Investigação e Desenvolvimento, submetendo o parceiro ao processo de seleção para identificarem se cumpriam os critérios para a formação da IJV.

Os dois parceiros desempenham uma gestão ativa na estratégia a curto e longo prazo e nas operações, bem como realizam ambos uma prospeção ativa do mercado, sendo o Parceiro 1, o que detém as operações e serviços administrativos inerentes a toda a atividade da IJV.

As motivações do parceiro 3 são a obtenção do acesso aos mercados num novo segmento de mercado, valorização do produto numa nova aplicação e criação de novas oportunidades de negócio. Por sua vez, a motivação do parceiro 4 em procurar um parceiro consiste essencialmente em potenciar a oportunidade de mercado identificada através de produtos com inovação disruptiva que permitam a obter uma vantagem competitiva face às soluções concorrentes.

Quanto ao processo de seleção adotado, o parceiro 4, menciona ter selecionado o Parceiro 3 com base na confiança estabelecida com os representantes do parceiro no decorrer das negociações.

Relativamente às características que o parceiro 1 pretendia identificar, este mencionou como essencial o conhecimento e influência juntos dos principais mercados, competências técnicas acerca do produto e respetiva aplicação, acesso aos canais de distribuição, elevada capacidade de previsão e antecipação das necessidades dos mercados, excelentes características sociais do

representante do Parceiro 4. O Parceiro 4 identifica como características do parceiro ideal, a força e dedicação na sua abordagem ao mercado, dado que se trata de um novo produto para mercados em que o negócio já está habituado à utilização de uma determinada tipologia de produto, capacidade de Inovação e Desenvolvimento, competências em Marketing e Comunicação e conhecimentos aprofundados acerca do produto e processo de fabrico.

Relativamente aos critérios de seleção utilizados, o parceiro 4 mencionou o acesso a matérias-primas, capacidade de inovação e desenvolvimento tecnológico, conhecimento em matérias-primas e ser produtor da principal matéria-prima.

Quanto ao risco de estabelecer a parceria que foi ponderado pelo Parceiro 4 foi o facto de o Parceiro 3 ter algumas parcerias estratégicas com outras empresas ligadas à área de negócio da IJV.

O tempo despendido para a seleção do parceiro, Parceiro 3 e Parceiro 4, demoraram 6 e 3 meses, respetivamente.

Tabela 6 - Análise das entrevistas dos parceiros que integram a IJV n°2.

	Inquirido 3	Inquirido 4
<b>Nacionalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Holanda</li> </ul>
<b>Estrutura Jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade Anónima inserida num Grupo multinacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade Anónima</li> </ul>
<b>Participação na sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quota maioritária da sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quota minoritária da sociedade</li> </ul>
<b>Relação prévia à IJV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Após primeiro contacto do parceiro iniciaram o processo de análise de oportunidades e estabeleceu uma relação com o mesmo no âmbito de Investigação e Desenvolvimento, submetendo o parceiro ao processo de seleção até concretizar a formação da IJV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabeleceu o primeiro contacto com o objetivo de criar um produto para a sua área de atividade</li> </ul>
<b>Nível de envolvimento na IJV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão ativa na estratégia e operações</li> <li>▪ Prospecção ativa do mercado</li> <li>▪ Centraliza nas suas infraestruturas as operações e os serviços administrativos inerentes à atividade da IJV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão ativa na estratégia</li> <li>▪ Prospecção ativa do mercado</li> </ul>
<b>Motivações para a seleção de um parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso aos mercados num novo segmento de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciar a oportunidade de mercado identificada através de produtos com inovação disruptiva que</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorização do produto</li> <li>▪ Criação de novas oportunidades de negócio</li> </ul>	<p>permitam a obter uma vantagem competitiva face às soluções concorrentes</p>
<b>Processo de seleção adotado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleção utilizando uma ferramenta com critérios estabelecidos, sendo que 70% dos critérios devem estar presentes para que parceiro possa ser analisado, sendo analisadas o perfil do potencial parceiro em diversos níveis, comercial, financeiro, recursos e conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo seleção com base na confiança estabelecida com os representantes do parceiro</li> </ul>
<b>Características que pretendia identificar no parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento e influência juntos dos principais mercados</li> <li>▪ Competências técnicas acerca do produto e respetiva aplicação</li> <li>▪ Acesso aos canais de distribuição</li> <li>▪ Elevada capacidade de previsão e antecipação das necessidades dos mercados</li> <li>▪ Excelentes características sociais do representante do parceiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Força e dedicação na sua abordagem ao mercado</li> <li>▪ Capacidade de Inovação e Desenvolvimento</li> <li>▪ Competências em Marketing e Comunicação</li> <li>▪ Conhecimentos aprofundados acerca do produto e processo de fabrico</li> </ul>
<b>Critérios de seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métricas relativas ao desempenho financeiro, nomeadamente volume de faturação e EBITDA.</li> <li>▪ N° de mercados onde opera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a matérias-primas</li> <li>▪ Capacidade de inovação e desenvolvimento tecnológico</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento em matérias-primas</li> <li>▪ Acesso a matérias-primas</li> <li>▪ Conhecimento do mercado</li> <li>▪ Acesso ao mercado</li> <li>▪ Capacidade de Engenharia</li> <li>▪ Capacidades Tecnológicas</li> <li>▪ Potencial conduzir o negócio de um produto único</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento em matérias-primas</li> <li>▪ Produtor da principal matéria-prima</li> </ul>
<b>Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerada saída do parceiro, com cláusulas contratuais definidas;</li> <li>▪ Não ser possível atingir os objetivos do plano de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parcerias estratégicas que o parceiro já possuía com outras empresas ligadas à área de negócio da IJV</li> </ul>
<b>Tempo despendido para a seleção do parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 meses</li> </ul>

A IJV n°3 é constituída por três parceiros de nacionalidade portuguesa e foi criada em Julho de 2016, com sede fiscal em Portugal. O Parceiro 5 é uma Sociedade por Quotas inserida num Grupo multinacional, a qual detém uma quota minoritária da IJV, tendo sido entrevistado o Diretor Geral da empresa (Inquirido 5, representando o parceiro 5), responsável pelo processo de seleção de parceiros. O Parceiro 6 é um empresário em nome individual, tendo sido entrevistado o próprio (Inquirido 6). O Parceiro 7 é uma Sociedade Anónima inserida num Grupo Nacional, o qual detém a quota maioritária da IJV, que embora não tenha sido possível entrevistar nenhum representante, foi mencionado no enquadramento da entrevista do Inquirido 5.

Em termos cronológicos o Parceiro 6 estabeleceu o primeiro contacto em julho de 2015 através da participação num programa de aceleração de competências com o objetivo de investir em projetos ou soluções inovadoras promovido pelo Parceiro 5. Após ter sido selecionado o Parceiro 6, início o processo para a formalização da IJV com início da atividade comercial e só em abril de 2018 é selecionado pelo Parceiro 5 mais um parceiro para integrar a IJV, o Parceiro 7. Dado que o Parceiro 7 foi selecionado pelo Parceiro 5, apenas é mencionado na entrevista ao Inquirido 5.

O nível de envolvimento na IJV é idêntico nos 3 parceiros ao nível da gestão ativa na estratégia e operações, sendo que o Parceiro 6 e o Parceiro 7 adicionalmente fazem prospeção ativa do mercado, e o Particularmente, centraliza nas suas infraestruturas toda a atividade de fabrico, operações e serviços administrativos necessárias à atividade da IJV.

As motivações do Parceiro 5 para a seleção do Parceiro 6 foi sobretudo a valorização da matéria prima em novos segmentos de mercado e para o Parceiro 7 foi o facto de possibilitar a criação de novas oportunidades de negócio e de introduzir novos produtos no mercado, bem como o acesso aos canais de distribuição para expansão do negócio em escala para os mercados externos (Parceiro 7). Em oposição as motivações do Parceiro 6 eram sobretudo a obtenção de investimento financeiro, aquisição de conhecimentos técnicos, acesso à principal matéria-prima e acesso a recursos humanos com competências técnicas e tecnológicas e infraestruturas que permitissem a execução do projeto.

Relativamente ao processo de seleção adotado, o Parceiro 5 recorreu a um programa de aceleração de competências, cuja finalidade era a captação de parceiros que apresentem projetos ou soluções inovadoras orientadas fundamentalmente para os mercados externo, onde selecionou o Parceiro 6. Posteriormente procedeu à seleção do Parceiro 7 com base na conveniência estratégica, dado existia uma lacuna no acesso aos canais de distribuição para ser possível expandir o negócio, tendo identificado o Parceiro 7, como fundamental por ser uma empresa com um bom posicionamento. Em relação à escolha do Parceiro 5, por parte do Parceiro 6 seleção não foi exatamente um processo, mas

a identificação do Parceiro 5 como sendo o parceiro ideal com base nos recursos de que dispõe e oportunidade de poder ter o seu apoio.

Em relação às características que o Parceiro 5 pretendia identificar no Parceiro 6, destaca a capacidade de execução e empreendedora, bem como competências acerca de gestão de negócios e de como elaborar um plano de negócio. Este, relativamente às características do Parceiro 7, pretendia identificar conhecimento e influência juntos dos principais mercados, competências técnicas acerca do produto e dos mercados, acesso aos canais de distribuição, capacidade de desenvolvimento do produto e inovação, bem como capacidade e estrutura para a produção em escala. Quanto ao parceiro 6, identificou no Parceira 5, recursos de financiamento, capacidade de Inovação e Desenvolvimento, competências em Marketing e comunicação e conhecimentos aprofundados acerca do produto e processo de fabrico.

Relativamente aos critérios de seleção utilizados, o Parceiro 5 refere a existência do fator inovação, competências de gestão de negócios, e capacidade técnica de desenvolvimento do produto relativamente ao Parceiro 6, e por outro lado, dimensão e acesso aos mercados, posicionamento, capacidades Tecnológicas e recursos humanos e infraestruturas relativamente à seleção do Parceiro 7. Quanto aos riscos de estabelecer a parceria, nenhum dos parceiros identificou ou formalizou qualquer risco.

Por fim, quanto ao tempo despendido para a seleção do parceiro, o Parceiro 5 e Parceiro 6, demoraram 6 meses e 1 mês, respetivamente. O processo de seleção do Parceiro 7, teve uma duração 2 meses, dado que era o parceiro que respondia a todos os critérios necessários, conforme mencionado pelo Inquirido 5. Salienta-se o facto de que o desfasamento temporal até à seleção do Parceiro 7, deve-se ao facto do desenvolvimento do produto ter sido um processo demorado e de que a IJV necessitava de um parceiro com outras características para alavancar o negócio e forma à IJV ficar com todos os recurso necessários para o sucesso, segundo o Inquirido 5.

Tabela 7 - Análise das entrevistas dos parceiros que integram a IJV nº3.

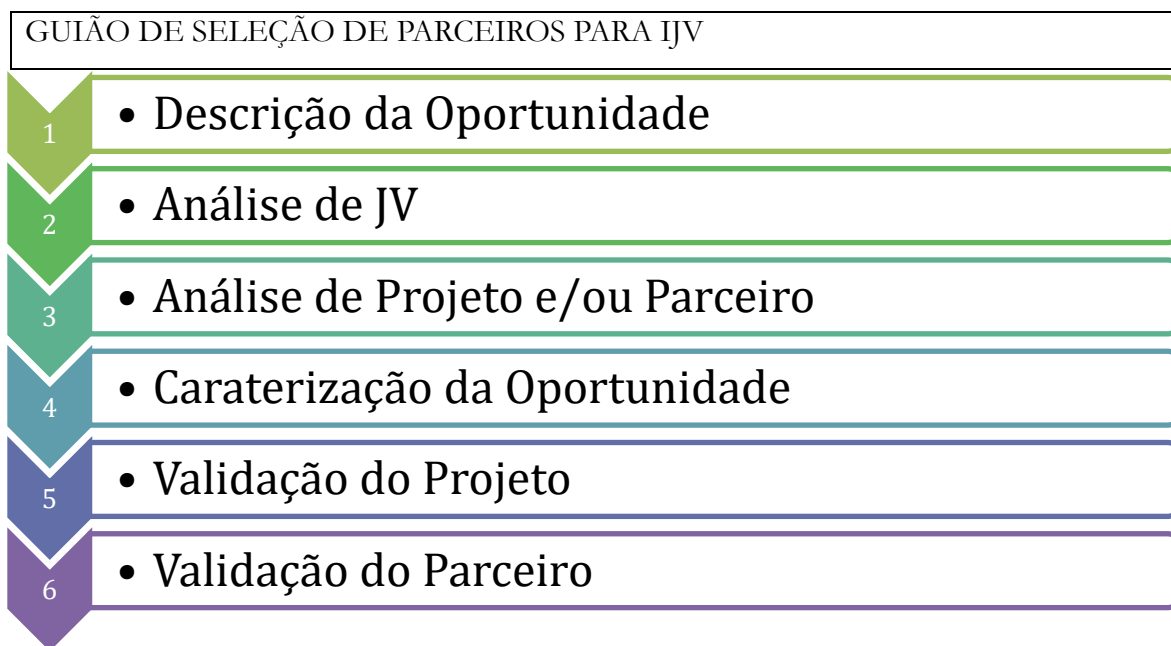
	Inquirido 5	Inquirido 6
<b>Nacionalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portugal</li> </ul>
<b>Estrutura Jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade por Quotas inserida num Grupo multinacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresário em Nome Individual</li> </ul>
<b>Participação na sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quota minoritária da sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quota minoritária da sociedade</li> </ul>
<b>Relação prévia à IJV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsável pela criação de um programa de aceleração de competências com o objetivo de investir em projetos ou soluções inovadoras, na qual o Inquirido 6 integrou</li> <li>▪ Contacto iniciado após ter sido selecionado como parceiro (Parceiro 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação num programa</li> </ul>
<b>Nível de envolvimento na IJV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão ativa na estratégia e operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão ativa na estratégia e operações</li> <li>▪ Prospecção ativa do mercado</li> </ul>
<b>Motivações para a seleção de um parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorização da matéria prima em novos segmentos de mercado (Parceiro 6)</li> <li>▪ Criação de novas oportunidades de negócio e de introduzir novos produtos no mercado (Parceiro 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtenção de investimento financeiro</li> <li>▪ Aquisição de conhecimentos técnicos</li> <li>▪ Acesso à principal matéria-prima</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso aos canais de distribuição para expansão do negócio em escala para os mercados externos (Parceiro 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a recursos humanos com competências técnicas e tecnológicas e infraestruturas que permitissem a execução do projeto</li> </ul>
<b>Processo de seleção adotado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa de aceleração de competências, cuja finalidade é a captação de parceiros que apresentem projetos ou soluções inovadoras orientadas fundamentalmente para os mercados externo (Parceiro 6)</li> <li>▪ Seleção de com base na conveniência estratégica (Parceiro 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo seleção com base nos recursos e oportunidade oferecida</li> </ul>
<b>Características que pretendia identificar no parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de execução e empreendedora (Parceiro 6)</li> <li>▪ Competências acerca de Gestão de Negócios e de como elaborar um plano de negócio (Parceiro 6)</li> <li>▪ Conhecimento e influência juntos dos principais mercados (Parceiro 7)</li> <li>▪ Competências técnicas acerca do produto e dos mercados (Parceiro 7)</li> <li>▪ Acesso aos canais de distribuição (Parceiro 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos de financiamento</li> <li>▪ Capacidade de Inovação e Desenvolvimento</li> <li>▪ Competências em Marketing e Comunicação</li> <li>▪ Conhecimentos aprofundados acerca do produto e processo de fabrico</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de desenvolvimento do produto e inovação (Parceiro 7)</li> <li>▪ Capacidade e estrutura para a produção em escala (Parceiro 7)</li> </ul>	
<b>Critérios de seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fator inovação (Parceiro 6)</li> <li>▪ Competências de gestão de negócios (Parceiro 6)</li> <li>▪ Margens de acordo com os custos de execução do projeto envolvidas (Parceiro 6)</li> <li>▪ Capacidade técnicas de desenvolvimento do produto (Parceiro 6)</li> <li>▪ Dimensão e acesso aos mercados (Parceiro 7)</li> <li>▪ Posicionamento (Parceiro 7)</li> <li>▪ Capacidades Tecnológicas (Parceiro 7)</li> <li>▪ Recursos humanos e infraestruturas (Parceiro 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a matérias-primas</li> <li>▪ Capacidade de Engenharia</li> <li>▪ Capacidades Tecnológicas</li> <li>▪ Conhecimento em matérias-primas</li> <li>▪ Produtor da principal matéria-prima</li> <li>▪ Capacidade de inovação e desenvolvimento do produto</li> </ul>
<b>Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não foram considerados riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não foram considerados riscos</li> </ul>
<b>Tempo despendido para a seleção do parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 meses (Parceiro 6)</li> <li>▪ 2 (Parceiro 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 mês</li> </ul>

## 4.1 Guião de seleção de parceiros para a IJV

Os dados recolhidos a partir das entrevistas, combinados com a informação proveniente da evidência científica existente acerca da temática, permitiram elaborar o seguinte guião de seleção de parceiros de uma JV:



1 – Descrição da Oportunidade

<b>Mercado/Parceiro</b>	
<b>Oportunidade</b>	
	<b>Oportunidade Estratégica</b> <input type="checkbox"/>
	<b>Oportunidade Casual</b> <input type="checkbox"/>

2 – Análise JV



### 3 – Análise de Projeto e/ou Parceiro

#### PORQUE ESTE PROJETO?

Cria receita	<input type="checkbox"/>
Aumenta a margem de novos produtos	<input type="checkbox"/>
Contribui para os objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>
Acelera a inovação	<input type="checkbox"/>
Fortalece a organização	<input type="checkbox"/>
Mitiga os riscos	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

#### PORQUE ESTE PARCEIRO?

Conhecimento das matérias-primas	<input type="checkbox"/>
Acesso às matérias-primas	<input type="checkbox"/>
Conhecimento do mercado	<input type="checkbox"/>
Acesso ao mercado	<input type="checkbox"/>
Capacidade de engenharia	<input type="checkbox"/>
Capacidade tecnológica	<input type="checkbox"/>
Produto único	<input type="checkbox"/>

### 4 - Caracterização da Oportunidade

Objetivo

Motivações

Função

### 5 - Validação do Projeto

Critério	Baixo (1-2)	Médio (3-4)	Alto (5-6)	Pontuação
Cria receita	Improvável	Provável	Certamente	
Aumenta a margem de novos produtos	Improvável	Provável	Certamente	
Contribui para os objetivos estratégicos	Não	1 ou 2	> 2	
Acelera a inovação	Não		Sim	

<b>Fortalece a organização</b>	Não		Sim
<b>Mitiga os riscos</b>	Improvável	Provável	Certamente

#### 6 - Validação do Parceiro

<b>Critério</b>	<b>Baixo (1-2)</b>	<b>Médio (3-4)</b>	<b>Alto (5-6)</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Conhecimento das matérias-primas</b>	Improvável	Provável	Certamente	
<b>Acesso às matérias-primas</b>	Não		Sim	
<b>Conhecimento do mercado</b>	Não	Incrementalmente	Substancialmente	
<b>Acesso ao mercado</b>	Não	Poucos novos clientes	Importantes novos clientes	
<b>Capacidade de engenharia</b>	Não	Alguma	Bastante	
<b>Capacidade tecnológica</b>	Não		Sim	
<b>Produto único</b>	Não		Sim	

## 5. Discussão

O processo de criação das IJV, é cada vez mais amplamente utilizado para o lançamento de produtos e/ou soluções com carácter inovador, e que beneficiam em ser comercializadas numa estrutura externa à organização que lhes deu origem, recorrendo a um parceiro, que proporcione uma vantagem competitiva ao negócio e benefícios mútuos.

Neste estudo foram incluídas apenas IJV internacional, uma vez que um dos parceiros que integra a JV possui a nacionalidade do país onde está localizada a sede fiscal da empresa, sendo que o outro parceiro tem nacionalidade num país Europeu. A única exceção é a IJV nº3 que possui três parceiros de nacionalidade portuguesa. No entanto, como esta IJV tem um nível significativo de operações comerciais em diversos países é segundo Geringer (1991) considerada igualmente uma IJV.

As IJV incluídas na amostra enquadraram-se no setor da indústria e possuem alguns pontos em comum. Um dos pontos é o facto de as três IJV analisadas o parceiro que detém a maior quota do capital é o que centraliza as operações, produção e serviços administrativos, sendo que nas IJV nº1 e na IJV nº2, o impulsor da criação da IJV é os que assume este papel, tendo de algum modo um controlo mais abrangente sob a IJV.

As IJV consideradas neste estudo têm alguns pontos em comum, nomeadamente o facto de A assimetria de informação torna desafiante a seleção de um parceiro com recursos complementares, que permitam alcançar o sucesso num novo mercado. Informações assimétricas podem, portanto, desencadear uma má percepção dos recursos que um potencial parceiro possui (Welcher 2019).

Por outro lado, Kaiser e Kirby (2003) consideram que os fatores que mais contribuem para o insucesso de uma JV são, essencialmente, a falta de mão-de-obra qualificada, o repatriamento de lucros e dividendos e a corrupção.

Uma das razões que leva a que um do parceiro procure assegurar o controlo de uma aliança estratégica deve-se ao facto da gestão partilhada, possibilitar o enfraquecimento da coesão, dado que a fragmentação do centro de decisão, causar eventualmente situações de impasse e seu consequente insucesso (Glaister 2010).

Poderão ser consideradas duas vantagens primordiais relacionadas com o facto de um dos parceiros assumir um papel predominante sobre os restantes. Neste sentido, as JV com controlo dominante e centralizado por parte de um dos parceiros têm maiores probabilidades de sucesso, na medida em que a sua estrutura societária está mais próxima de uma sociedade unipessoal e, por conseguinte, maiores

vantagens de gestão e tomada de decisão. A outra vantagem recai no facto de existir uma melhor alocação dos recursos disponíveis no âmbito de ação da JV (Bener & Glaister, 2010).

Contudo, deverá considerar-se igualmente as consequências negativas da adoção de um domínio por parte de um dos parceiros, nomeadamente a diminuição da confiança entre os parceiros envolvidos, a redução dos tributos de conhecimento e recursos a favor da JV e o aumento da assimetria de informação pelo parceiro mais um papel menos significativo no controlo da JV (Bener Glaister, 2010). Segundo Glaister (2010), quanto maior for a autonomia de uma JV face às empresas fundadoras maior será a eficiência da mesma. Todavia, quanto menor for a autonomia, mais confuso e lento será o processo de tomada de decisão, podendo incorrer em consequências no desempenho espectacular. (Glaister, 2010).

Um controlo exercido pelas empresas fundadoras mais restrito permite a criação de conhecimento nas IJV, na medida em que promove a comunicação entre parceiros, confiança e compromisso entre os membros integrantes das IJV que, por conseguinte, aumenta as iniciativas de inovação nas IJV. Por outro lado, os controlos formais e amplos enfatizam regras formais, rígidas que restringem o comportamento dos parceiros da IJV. Essas estratégias de controlo desmotivam os parceiros da IJV de cooperar e reunir os seus recursos, podendo ter um impacto adverso na inovação nas IJV (Nguyen, Larimo et al. 2019).

Outro dos importantes aspetos a realçar é as IJV analisadas, foram integrados parceiros que parceiros que com características e recursos complementares entre si. A título de exemplo, o Parceiro 1 possui sobretudo o conhecimento e capacidade produtiva da matéria-prima, possibilitando o seu desenvolvimento e inovação, mas com comercialização focada em B2B. Contudo este parceiro, carece do acesso ao mercado e canais de distribuição específicos para a área de negócio mais vocacionada para B2C e, deste modo, o Parceiro 2 consegue dar resposta a esta necessidade de forma complementar para o sucesso da IJV no seu global. Se acordo com Glaister, 2010, considerando que as empresas concebem uma JV com o propósito de colmatar uma carência ou insuficiência de recursos que individualmente não conseguiriam atingir, torna-se importante ter igualmente em conta que a atribuição de um papel influente a um dos parceiros atuará como uma barreira à intenção da aliança, que é a cooperação.

A evidência científica refere que os ambientes internos das empresas, como a cultura corporativa e a experiência dos parceiros, desempenham importantes papéis reguladores, dado que também influenciam diretamente a partilha de conhecimento nas IJV (Nguyen, Larimo et al. 2019). Deste modo, a partilha de recursos das variadas tipologias, recursos de recursos humanos, infraestruturas,

acesso aos mercados e partilha de informação que os mercados oferecem é fundamental. Podemos verificar que os parceiros, previamente ao início da seleção do parceiro, ou da identificação da oportunidade de formar uma IJV já estabeleciam uma relação de partilha com os potenciais parceiros. A título de exemplo, o Parceiro 2, 4 e 6, fazem a primeira abordagem com os respetivos potenciais parceiros as suas soluções e produtos inovadores. Salienta-se o facto de que estes não possuem um processo estabelecido de seleção, ao contrário dos respetivos parceiros (Parceiros 1, 3 e 4, que submetem os potenciais parceiros a um processo com critérios estabelecidos e mais extensivos, relativamente à abrangência de aspetos avaliados e o tempo despendido. Isto estratégia, por parte dos Parceiros 1, 3 e 4, poderá ser explicada fundamentalmente por questões financeiras e pelo maior risco considerado, uma vez que são os que tem o papel de investidor ao nível do financiamento, que no caso dos Parceiros 1 e 3 tem um investimento acrescido pois necessitam de passar por um processo de adaptação das suas infraestruturas e recursos para integrar a IJV.

Os dados recolhidos no estudo, combinados com a informação proveniente da evidencia científica existente acerca da temática, permitiram elaborar o guião de seleção de parceiros de uma JV. Esta constitui uma importante ferramenta a adotar pelas empresas que pretendam integrar uma IJV, nomeadamente no que concerne à fase de seleção dos parceiros, apresentando de forma simplificada, todos os pontos fulcrais que devem ser analisados. A utilização desta ferramenta terá extrema importância na formação da IJV, dado que permitirá selecionar os parceiros certos e que reúnam os requisitos necessários, dando duas vantagens às empresas, nomeadamente a realização do processo de seleção num menor tempo, uma vez que a informação necessária está organizada numa só ferramenta e, por outro lado, constituir um instrumento de suporte na tomada de decisão.

É expectável que, se nesta fase crucial da formação de uma IJV, as empresas ao recorrerem a esta ferramenta, seja possível reduzir os riscos de dissolução das JIV. Não obstante, existem sempre fatores externos que podem surgir durante a existência da IJV e que devem ser considerados, nomeadamente alterações de conduta dos parceiros, alterações do contexto socioeconómico ou políticoeconómico que podem levar à dissolução da IJV. Nestes casos, a ferramenta de seleção dos parceiros poderá funcionar como instrumentos de análise de retrospectiva, de modo a perceber se das características analisadas no momento de seleção do parceiro, existia algum indício que permitisse inferir previsões acerca do desfecho negativo da IJV. Esta análise é particularmente útil para investigações futuras e para melhoria contínua dos processos de seleção de parceiros de futuras IJV.

## 6. Conclusão

Na generalidade dos casos, ao seleccionar um parceiro para uma IJV, é extremamente importante que os gestores tomem decisões assentes em critérios de seleção racionais, para suportar em simultâneo a sua experiência e intuição. Ao estabelecer todos os critérios relacionados com a seleção de parceiros e unificar as principais decisões corporativas, tornar-se-á possível identificar os fatores que necessitam de ser considerados ao seleccionar um parceiro, proporcionando a elaboração de uma estrutura que incorpore os fatores necessários para uma seleção de parceiros.

Uma das principais limitações deste estudo é a amostra considerada, quer pela sua dimensão, quer pelas características da mesma. O acesso a uma amostra de maior dimensão, com um maior número de IJV consideradas, permitiria obter maior diversidade de perspetivas e conteúdo à cerca do processo de seleção dos parceiros e, nesse sentido, enriquecer os dados inferidos a partir das entrevistas. Por outro lado, o facto de apenas se terem incluído IJV do setor da indústria também interfere nas conclusões inferidas a partir dos dados, uma vez que se focam na comercialização de produtos com inovação. A inclusão de IJV de outros setores, como por exemplo dos serviços, poderia trazer uma diferente perspetiva sobre a seleção de parceiros. Outro aspeto relativo às características das IJV incluídas é o facto dos parceiros que as integram serem provenientes de países Europeus. Incluir IJV com parceiros com nacionalidades de outros continentes poderia trazer ao estudo informação adicional, dado a maior diversidade de culturas consideradas, uma vez que a características culturais são, segundo a evidência científica, consideradas na análise das características dos parceiros, constituindo um fator igualmente influenciador. Contudo, outras IJV não foram incluídas no presente estudo, pois não foi possível ter acesso às mesmas, tendo sido a amostra possível. A inclusão da entrevista do Parceiro 7 da IJV nº3 teria possivelmente revelados outros dados interessantes, uma vez que este parceiro integrou a IJV em circunstâncias diferentes dos restantes parceiros nas IJV consideradas, pois apenas foi selecionado numa fase mais tardia da criação da IJV, enquanto que os restantes parceiros fizeram parte da criação das suas respetivas IJV. No entanto, o acesso ao representante não foi possível.

Deste modo, uma sugestão para investigação futura seria a realização deste mesmo estudo empírico de IJV de outros países, europeus e não europeus, comparação os resultados obtidos com este estudo, de forma a avaliar a existência de outros fatores influenciadores da matéria em estudo. Em investigações futuras poderia ser alargado o espectro de tipologias de IJV incluídas na amostra, dado

que este estudo foi unicamente focado em IJV *Incorporated*, ressaltando que uma das IJV da amostra é simultaneamente uma JV nacional, mas que pela sua abrangência de atuação de mercados em que opera, é também considerada uma IJV.

Outra limitação a considerar, é a natureza dos dados recolhidos, uma vez que os dados qualitativos resultantes de entrevistas permitem inferir conteúdo relevante, mas não conclusões com validade estatisticamente significativas. Todavia, este estudo pode servir de base a estudos futuros do dados quantitativos que permitam suportar e complementar o presente estudo.

Em suma, o processo de seleção de parceiros e procedimentos subjacentes e, que intervém na formulação dos planos de negócios, são procedimentos com caráter repetitivo, pelo que a singularidade dos casos destes estudo, permitirá a melhoria continua e a otimização dos procedimentos que decorrem no momento da investigação, bem como dos que iniciarão posteriormente e que beneficiarão do contantes no guião de procedimentos, como ferramenta de suporte à tomada de decisão.

## 7. Referências bibliográficas

Nguyen, H. L., J. Larimo and Y. Wang (2019). "Control, innovation and international joint venture performance: The moderating role of internal and external environments." International Business Review **28**(6).

Piaskowska, D., A. Nadolska and H. G. Barkema (2019). "Embracing complexity: Learning from minority, 50-50, and majority joint venture experience." Long Range Planning **52**(1): 134-153.

Song, S. (2019). "Actualization of growth potential in international joint ventures: The moderating effects of localization strategies." Journal of World Business: 101024.

Welcher, T. (2019). "A new way to look at an old problem: International joint venture partner selection via constrained systematic search." Business Horizons **62**(2): 199-205.

## 8. Anexos

### 8.1- Guião das entrevistas

A presente entrevista pretende aferir o diagnóstico da situação atual das práticas adotadas para a seleção dos parceiros que integram as *IJV*, bem como de outros elementos relevantes para a investigação.

Conte a história das Amorim Sports/Corkeen e como surgiu esta *IJV*? (motivações, pressupostos, ideias e previsões)

De que forma é que surgiram os parceiros ou como foram selecionados? (foi abordado, ou abordou o parceiro, outras informações relevantes)

Quais as características que determinaram a escolha do parceiro? (a todos os níveis, compatibilidade, financeiro, estratégia, outros fatores internos e externos)

Quais foram os critérios que foram determinantes para a seleção do parceiro? (a vários níveis, como por exemplo contexto cultural, corporativo, estratégia de gestão, estrutura e dimensão, recursos, outros)

Que métricas foram utilizadas para avaliar os parceiros no processo de seleção?

Quais foram os riscos que foram considerados no processo de seleção do parceiro?

Quais os métodos de negociações e tempo utilizado no processo de seleção do parceiro desde a sua seleção até à concretização da parceria?

Qual o nível de envolvimento dos parceiros nas decisões estratégicas e operacionais (ou seja, gestão ativa, monitorização passiva, como se processa em termos práticos)?