

INTERNACIONALIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO DE UMA JOINT VENTURE NO BRASIL

INTERNATIONALIZATION - CASE STUDY OF A JOINT VENTURE IN BRAZIL

PATRICIA TENDOLINI OLIVEIRA DE MELO

Coordenadora do Curso de Relações Internacionais do Centro Universitário Curitiba
UNICURITIBA Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná.

ANDRÉ LUIS CARTARIO

Graduando em Direito no Centro Universitário Curitiba

JOÃO LUIZ PEREIRA

Graduando em Administração no Centro Universitário Curitiba

RESUMO

Este artigo busca apresentar como funciona a realização de uma Joint Venture no Brasil, através de um estudo de caso entre as empresas Condu spar Condutores Elétricos Ltda e a Sterlite Technologies Ltda., dentro deste artigo apresentamos os modelos de internacionalização e a decisão da empresa por realizar a Joint Venture.

PALAVRAS-CHAVE: Joint Venture; Desafios da Administração Contemporânea; Internaciolização.

ABSTRACT

This article seeks to present how a Joint Venture in Brazil works, through a case study between the companies Condu spar Condutores Elétricos Ltda and Sterlite Technologies Ltda., Within this article we present the internationalization models and the company's decision to carry out The Joint Venture.

KEYWORDS: Joint Venture; Challenges of Contemporary Management; Internationalization.

INTRODUÇÃO

As constantes transformações vividas pelas sociedades nos últimos anos têm colocado as organizações frente a desafios crescentes que fazem da escolha de suas estratégias imprescindível para seu sucesso.

Como pressuposto para a globalização surge à necessidade de minimização de distâncias e custos, atendimento de interesses, facilidade de negociações, envolvendo a busca de duas ou mais partes envolvidas.

Em busca da sobrevivência nesse ambiente cada vez mais complexo e turbulento, algumas empresas utilizam de estratégias globais, que segundo Yip (1996), consiste no desenvolvimento da estratégia essencial do negócio, que permite que a empresa construa uma base estratégica sustentável que possibilitando que avance para o próximo passo; Internacionalização da estratégia essencial, antes de se focarem na estratégia global, as empresas devem dominar os princípios do negócio internacional; por fim a globalização da estratégia internacional, que visa a integração da estratégia em todos os países e mercados.

2 GLOBALIZAÇÃO

Isto é globalização, que para Ferreira (1975), é uma variação da palavra globo, que diz respeito aquilo que está junto, no conjunto, na totalidade.

Quando uma empresa é bem sucedida no mercado doméstico, a mesma pode iniciar seu processo de internacionalização, pois a empresa sendo capaz de oferecer um produto e/ou serviço confiável e com qualidade em seu próprio território, pode também obter tais resultados em outros países, apenas tendo que se adequar, conforme os gostos dos consumidores e o modo de internacionalização que a empresa escolheu.

A internacionalização de empresas trata de sua relação com o mercado exterior através da expansão dos negócios da empresa, podendo realizar transações através de exportações ou se posicionar de forma a atender a atender este mercado, com unidades físicas e parcerias com empresas.

Segundo Alem e Cavalcanti (2005), o processo de internacionalização das empresas pode ocorrer pelo atendimento de mercados externos via exportações ou pelo investimento direto no exterior para a instalação de representações comerciais ou para a implantação de unidades produtivas.

Através do ingresso em mercados internacionais às empresas obtêm uma maior chance de ampliarem seu tamanho de mercado. Ansoff (1993) cita três principais razões para as empresas se internacionalizarem.

Em primeiro lugar é possível que a situação no mercado nacional esteja saturada, de forma que uma oportunidade de sobrevivência desta empresa seja investir em países no qual este mercado ainda esteja em ascensão, possibilitando um crescimento no volume de negócios. Porém, caso a empresa não esteja com este problema, ela buscará ingressar em AENs (Área Estratégica de Negócios) apenas para crescer, utilizando também países no qual seu modelo de negócios ainda esteja crescendo.

Uma segunda razão que explica a internacionalização é a busca por melhor rentabilidade. Quando visam curto prazo, tem como objetivo aumentar sua rentabilidade ingressando em AENs correntemente rentáveis ou para aumentar e/ou manter sua rentabilidade, através de AENs estrangeiras que ofereçam sinergias ou economias em conjunto com AENs domésticas.

Por fim a busca pelo equilíbrio da carteira estratégica da empresa. Períodos de sazonalidade, problemas sociopolíticos e de demanda acabam por interferir sua rentabilidade e crescimento em curto e longo prazo; assim as organizações buscam de forma contínua manter seus objetivos. Além de quererem evitar que a empresa esteja vulnerável a aspectos turbulentos que impactem no desempenho da organização.

3 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para se internacionalizarem, as empresas devem optar por um modelo que garanta seu ingresso no mercado internacional, para que assim executem “um processo de descentralização no qual as atividades são progressivamente distribuídas entre os países nos quais a empresa atua” (ANSOFF, 1993, p. 265).

4 EXPORTAÇÃO

Exportação é uma atividade empresarial integrada, nunca isolada, exigindo permanente intercâmbio de informações entre os diversos setores envolvidos, tais como, administração, comercial, financeiro, fiscal, produção, embalagem, expedição, contábil, entre outros (Castro, 2007).

As empresas utilizam este processo a fim de não se manter competindo apenas externamente, de forma que participam do mercado internacional sem estar diretamente nestes países.

Alguns dos fatores que levam as empresas à exportação são: melhorias financeiras, pois isto proporciona que maximizem seu capital de giro, reduzam o custo financeiro e melhorem o fluxo de caixa; dependendo do país para que seja realizada a exportação, podem-

se encontrar consumidores que tenham um critério elevado para o consumo dos produtos, no qual se a empresa for realmente capaz de atender a tais critérios, poderá contar com marketing e status melhor; a busca pela qualidade e sua operacionalidade, em novos mercados além de ser bem vista fora do país, também será capaz de atender com maior qualidade o mercado doméstico (CASTRO, 2007, p. 20,21).

5 INCORPORAÇÃO

Acontece com maior frequência quando a empresa-alvo passa por muitas dificuldades, de forma a despertar o interesse de outras empresas em adquiri-la e que já estarão familiarizadas com sua situação da empresa-alvo, com isso recebe diversas ofertas, mesmo sem ter as solicitado, desta forma uma empresa é absorvida pela outra, deixando de existir juridicamente (HITT, 2008, p. 185).

6 AQUISIÇÕES

Uma empresa adquire outra, de forma a ter um controle sobre a outra, no qual esta se torna sua subsidiária e deve responder diretamente a administração da empresa que tem o controle da mesma, podendo vir a serem transações amigáveis ou não amigáveis.

Aquisição é a operação pela qual uma ou mais sociedades compram uma a outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações. Na aquisição não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 384).

7 FUSÕES

Um processo no qual, duas empresas integram suas operações e operam de maneira igual, a maioria das fusões não apresentam esta característica, por uma delas ser parte dominante no negócio, devido sua participação no mercado e/ou porte da empresa. “A fusão envolve a junção de duas ou mais empresas para formar uma sociedade completamente nova, que absorve os ativos e os passivos das empresas pelas quais é formada” (GITMAN, 2004, p. 606).

8 JOINT VENTURE

Segundo Minervini (1997), a joint venture é um contrato entre duas empresas, para que seja criada uma associação entre ambas, no qual o objetivo seria realizar negócios que dificilmente seria realizado por uma das partes.

Uma Joint Venture ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas com fins lucrativos, podendo ter caráter permanente ou temporário, sem que a personalidade jurídica de ambas seja dissolvida. O maior motivo para a criação de Joint Venture é a grande oportunidade que ela oferece a empresa estrangeira que procura sedimentar sua marca em um país onde ela não tem toda a estrutura e o know-how técnico de como gerir naquele local específico. Com a ajuda de uma empresa nacional fornecendo estas informações e demonstrando o meio correto de realizar todas as formalidades burocráticas necessárias, a empresa estrangeira garante uma segurança e agilidade muito maior ao navegar em um país desconhecido. A média de tempo necessário para abrir uma empresa no Brasil é de 83 dias, classificado como o 174º país mais demorado, no total de 189 países analisados pelo World Bank Group. A grande maioria dos países não passa de duas semanas para a abertura de uma empresa, o que torna a utilização de uma Joint Venture ainda mais atrativa. Por mais qualidades que podem trazer, a recente instabilidade política retrai os ânimos daqueles que pensam no Brasil como alvo de investimentos. Por conta da crise política, a dificuldade da criação e efetivação de um projeto macroeconômico bem elaborado, o qual aliado a um corte necessário aos gastos estruturais governamentais, com certeza traria consigo um alívio aos investidores estrangeiros e a população como um todo. Há uma série de fatores negativos a considerar, como o pesado sistema tributário, uma estrutura inadequada de transporte, controle governamental sobre a maior parte dos setores de eletricidade e petróleo, um sistema judiciário demorado e uma fraca educação pública (CHAGAS, E. 2000).

A percepção de que há corrupção em setores imprescindíveis para o desenvolvimento econômico também afeta o nível de investimento estrangeiro e interno (NETO e GARCIA, 2005). Embora o Brasil se encontre em uma profunda crise política, ocasionando grandes dificuldades econômicas, o país ainda detém qualidades importantes e favoráveis para a criação de uma Joint Venture e que merecem ser analisadas de acordo com o contexto necessário. Sendo o quinto maior país do mundo com oito milhões e meio de km² e dono da sétima posição no ranking do PIB mundial, ele traz um mercado que atualmente se encontra enfraquecido, mas nas devidas condições, extremamente propenso ao consumo por ser um país em desenvolvimento onde a grande parcela da população ainda busca comprar diversos bens de consumo duráveis e semiduráveis. Com mais de 200 milhões de habitantes, há oportunidades em todo o país para o desenvolvimento de uma Joint Venture nos mais diversos setores possíveis. Quando optado pela Joint Venture como meio de adentrar ao cenário brasileiro, se divide os riscos e custos que um empreendimento deste porte possui, tornando a opção muito mais eficiente.

As joint venture também conhecidas como alianças estratégicas são constituídas para um trabalho em conjunto alianças estratégicas, pois quando são colocadas de forma adequada as alianças são capazes de criar valor, algo que isoladamente as empresas não teriam capacidade de fazer. Os motivos que levam a decisão de formar uma joint venture são diversos: competitividade, redução de custos, cadeia de valor, posicionamento, redução ou aumento de preços, capacidade, entre outros. Diferente de outras estratégias, como aquisições e fusões, a *joint venture* é, certamente, uma forma de cooperação ideal, devido a sua facilidade de integração e geração de resultados.

A aliança ocorre com a combinação de recursos, vindos de duas ou mais empresas dispostas a gerar vantagem competitiva. Essa disposição exige completo envolvimento por parte das empresas, que unem o que há de melhor em suas capacitações. Em outras palavras, as empresas parceiras entregam suas vantagens competitivas individuais, enquanto criam novas vantagens em conjunto, fortalecendo suas posições, mesmo que sejam concorrentes.

Casos de cooperação são mais evidentes em empresas globais, como a Dell e Hewlett Packard que formaram alianças com fabricantes estrangeiros de notebooks, reduzindo o custo de fabricação e possibilitando maior foco em tecnologia. Retirou-se desse segmento por não atingir esse nível de competitividade. Casos de sucesso, onde a cooperação foi uma vantagem, representam o que é chamado por vantagem colaborativa ou relacional. Demonstram a necessidade que as empresas possuem de estar se atualizando constantemente e também desenvolvendo novas vantagens de competição estratégica.

Há uma grande polêmica quando o assunto é distinguir o que é e o que não é uma parceria em essência econômica, as denominações são muitas: alianças, companhias conjuntas, cooperação, *clusters*, consórcios, associação, terceirização e finalmente, *joint venture*. É essencial esclarecer que, aos olhos da administração mundial, e também levando em conta que o tema *joint venture* surgiu nos Estados Unidos, esses termos levam ao mesmo significado de cooperação, porém, no Brasil *joint venture* e associação são questões bem distintas, pois, o termo associação remete ao fato de ser, na maioria das vezes, uma entidade sem fins lucrativos. Logo, ao olhar pelo lado econômico-empresarial, não se devem tratar esses dois temas lhes entregando um mesmo peso no que diz respeito à cooperação estratégica (Michael, 2008).

Segundo Ansoff (1993), existem três tipos de aliança estratégica. A Aliança Estratégica com Diferentes Participações Acionárias é uma empresa constituída com diferentes contribuições e não por repartições exatas. Nesse caso, há também uma união de recursos, promovendo maior competitividade, cabendo aquele que tem maior parte nas ações a maior força na relação.

Outro tipo de aliança estratégica é a Aliança Estratégica sem Participação Acionária em que não se constitui uma empresa independente, uma vez que a aliança é completamente baseada em um contrato, com o objetivo de fortalecer a competitividade. Contudo, para este tipo de aliança há menos formalidades e menos compromissos por parte dos sócios. Vale ressaltar que, é nessa relação que se encontram as terceirizações. Algumas empresas consideram a terceirização como uma *joint venture*, no entanto não passam de contratos de fornecimento, distribuição ou licenciamento. É um perfil de aliança indicada para negociações com complexidade secundária.

O terceiro tipo de aliança refere-se à essência da *joint venture*, ou seja, a constituição jurídica de uma empresa independente que possui duas ou mais empresas sócias, dividindo seus recursos e capacidades, tendo como propósito maior o desenvolvimento de vantagem competitiva. Trata-se da melhor alternativa para relações empresariais de longo prazo, onde ambas as empresas tem como pretensão atingir um mercado incerto e complexo, no qual, certamente, sozinhas não conseguiriam chegar. Uma de suas características mais peculiares é a transferência de conhecimento tácito, justamente porque a *joint venture* exige que as empresas se integrem, passem seu conhecimento uma para outra. De forma adequada, isso se passa pela experiência prática, através do trabalho em conjunto.

9 FUNDAMENTOS PARA DESENVOLVER ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Os cenários atuais são de extrema competitividade, o desenvolvimento é muito veloz, essa situação sugere que a melhor maneira de se manter no mercado, sendo competitivo e sustentável é buscando parcerias que sejam capazes de desenvolver e dividir tecnologias necessárias. Parcerias são essenciais e muitas vezes definem o sucesso de uma organização.

A essência da cooperação está em gerar valor de forma rápida, algo que isoladamente uma empresa não conseguiria fazer, ao mesmo tempo em que acompanha o crescimento de um mercado. Por conta disso, atualmente o desenvolvimento de parcerias é algo comum, tanto que a concorrência entre empresas de alguns setores diminuiu para dar lugar à concorrência entre alianças. Para Ferraz (2001), as alianças estratégicas são um acordo de cooperação por meio do qual os partícipes trocam ou põem recursos à disposição um do outro, podendo ou não criar uma terceira entidade como personalidade jurídica própria.

Em suma, a estratégia de gerar alianças tem como bons fundamentos reduzir a concorrência, aumentar o acesso a tecnologias e capacidades e aproveitar oportunidades de ter mais participação no setor determinado.

Como não há nenhuma lei específica que trate do caso de uma Joint Venture, ela não possui uma identidade legal, o que faz com que ela seja essencialmente uma associação utilizada pelas partes para a aplicação do desenvolvimento do seu negócio. As principais definições a serem feitas são: definir a maneira de como ocorrerá a implementação do projeto pretendido; os direitos e obrigações abrangendo os termos civis, de trabalho, do meio ambiente, da responsabilidade fiscal entre as partes e o procedimento a ser seguido caso uma das partes desista antes da finalização do projeto. Há dois meios de usar uma Joint Venture, uma de forma incorporada e outra de maneira contratual. A Joint Venture incorporada se dá início com a incorporação de uma pessoa jurídica criada para as devidas obrigações exigíveis, com os lucros, controle e posse de acordo com a porcentagem de cada participante nas quotas da nova empresa. Geralmente estas empresas acabam sendo sociedades limitadas ou empresas de sociedades anônimas.

Nas sociedades limitadas, de acordo com o art. 1052 do Código Civil, “a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas”. Há também o requerimento dos envolvidos em estipular no contrato a resolução de certos assuntos, tais como: a aprovação das contas gerenciais, aprovação, demissão e compensação dos gestores, formas de amendar o contrato, como se dá o processo de fusão, cessação das atividades ou liquidação da empresa, auferição e demissão dos liquidados e a aprovações de suas contas e processos como insolvência e recuperação judicial. De acordo com o art. Primeiro da lei 6.404/76, “A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas”. A S.A. dá uma série de direitos ao shareholder (acionista), entre elas: a participação no lucro da empresa e na distribuição dos bens da empresa caso esta tenha declarado insolvência, controlar a administração da empresa, ter prioridade para possuir ações e certificados de participações. A forma contratual da Joint Venture geralmente se dá por meio de um consórcio, o qual é regulado pela lei n. 11.795/2008. Os membros do consórcio entram em acordo com todos os direitos e obrigações expostos, criando um quadro de representativos, eleito pelos membros, que terão o poder de decidir questões pertinentes ao consórcio. O acordo tem de necessariamente constar informações como: o nome (se houver); o escopo desejado, endereço da sede, as responsabilidades e exigibilidades de cada participante, regras para as votações de decisão, de gerenciamento da contabilidade, representação dos participantes e contribuição para os custos do consórcio, entre outros.

No Brasil, a responsabilidade da defesa da concorrência se dá pelo SBDC - Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, regulamentado pela Nova Lei de concorrência No 12.529/2011. O SBDC é composto pela Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda e pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica. O CADE se

encontra dividido pelo Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, julgando os processos administrativos; pela Superintendência Geral, realizando a investigação de condutas anticompetitivas e pelo Departamento de Estudos Econômicos. A ordem econômica tem a necessidade de seguir os princípios constitucionais, tais como a liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e a repressão ao abuso do poder econômico, fazendo-se necessário um sistema de prevenção às infrações econômicas. Buscando evitar concentrações econômicas, a Lei de concorrência estabelece o sistema prévio de controle das Fusões e Aquisições, exigindo a permissão do Conselho Administrativo de Defesa Econômica para a realização de operações de concentração, sob pena de nulidade e de multa pecuniária, variando de sessenta mil até sessenta milhões de reais. Quanto a Joint Venture, caso preencha os requisitos dispostos no art. 88 da Lei de concorrência No 15.529/2011, as partes envolvidas na operação de concentração econômica serão submetidas para apreciação ao CADE, salvo quando destinados às licitações promovidas pela administração pública direta e indireta e aos contratos delas decorrentes.

10 VANTAGENS E DESVANTAGENS EM UMA JOINT VENTURE

Para Motta e Caldas (1997) é possível identificar alguns traços da cultura nacional dentro das organizações, pois os indivíduos que trabalham na organização costumam moldar sua cultura conforme vivem, pois passam mais tempo dentro da empresa do que em suas respectivas casas. Porém, ainda assim apresentam diferenças entre as culturas nacionais e organizacionais, De forma que um “estrangeiro” (indivíduo que não necessariamente seja de fora do país, mas sim de fora da empresa), sentirá algumas barreiras ao adentrar em uma nova cultura.

Porém, o item mais importante a ser comentado na formação de uma Joint Venture é o parceiro ideal, o qual auxiliará para a obtenção de um negócio lucrativo, para que ambas as partes sintam-se satisfeitas em trabalhar em conjunto. No caso de uma empresa que queira partir para um novo ramo de negócios, terá que adquirir muito conhecimento sobre o mercado em que atuará, porém quando se trabalha com uma Joint Venture, mesmo que uma das empresas não seja atuante no mercado em que trabalhará, a outra deverá ser, de forma que poderá guiar os negócios sem necessitar aprender todos os processos desde o início, mesmo que tenha que capacitar algumas áreas desta Joint Venture, o que proporciona que uma empresa aprenda com a outra, outro fator, é que em sua fase inicial as empresas necessitam de um grande investimento, mas no caso da Joint Venture, este custo é compartilhado, além dos riscos. Em alguns países, como a China o processo de uma Joint Venture é menos

burocrático do que uma empresa internacional tentar atuar por conta própria neste país (BASSO, 2002, p.123 – 126).

Porém, a Joint Venture apresenta algumas dificuldades na integração, tais como: Comunicação, cultura e problemas de sinergia. A comunicação deve ser algo essencial em qualquer empresa, porém quando duas empresas internacionais trabalham em conjunto, nem todos os colaboradores conseguem se comunicar devido ao idioma, de forma que a gestão da empresa deve ser capaz de direcionar ambas as partes, sem que isso seja um empecilho. Quanto à cultura, não abrange apenas no quesito internacional, mas a cultura de cada organização, pois mesmo duas empresas nacionais apresentam diferenças em suas culturas, e isso deve ser trabalhado para que uma cultura não interfira na outra de maneira negativa, resultando em problemas na sinergia, pois mesmo que no processo inicial a administração de ambas as empresas tenham uma grande oportunidade de crescimento, isso poderá ruir se ambos os colaboradores não sejam capazes de trabalhar em conjunto. Quando se encerra a parceria é possível que ambas as empresas se tornem grandes concorrentes, podendo haver discordância quando forem tratar de investimento e marketing (BASSO, 2002, p.152 – 154).

11 ESTUDO DE CASO

O presente trabalho visa apresentar o funcionamento e características de uma Joint Venture no Brasil, para tal trabalhamos com uma Joint Venture de cabos ópticos situada em São José dos Pinhais, Paraná.

Reunimos informações por intermédio do web site de ambas as empresas e de uma entrevista com um dos diretores da Joint Venture.

A Joint Venture foi nomeada como Sterlite Condu spar, constituída por Condu spar Condutores Elétricos Ltda. a qual foi fundada em Maio de 1986, pelos irmãos Jorge Dib Abage e Wilson Abage, sendo uma empresa brasileira, atuante no mercado de fios e cabos condutores elétricos. Estabelecida inicialmente em Curitiba, a empresa processava 12 toneladas de cobre por mês em uma área de cerca de 1300m². Em 1995, após um crescimento no mercado que exigia uma maior oferta das empresas, verificou-se a necessidade de expandir os negócios, o que resultou na construção de sua nova unidade em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, tendo uma área de cerca de 44 mil m². Em 1996, a empresa obteve a excelência nas metas programadas, se destacando com a Certificação ISO 9000, a qual foi conquistada em Outubro de 1996. Em 2007, surge a necessidade e a oportunidade de uma nova expansão nos negócios da empresa, sendo criado então a Condu spar Chile. Neste mesmo ano, foi adquirido a empresa Comando Cabos de

Controle, dando origem ao Grupo Condusa. Em 2009, houve a ampliação da unidade de São José dos Pinhais para 53570m² com 16200m² de área construída e capacidade de produção de 1775 toneladas por mês. Em 2010, inauguraram o CDA (Centro de Distribuição Avançada) com uma estrutura de 3000m² na cidade de Jundiáí, SP.

E do outro lado temos a empresa indiana Sterlite Technologies Ltda. a qual foi fundada em 2000, fazendo parte do Vedanta Resources, fundado em 1976, por Anil Agarwal em Mumbai, Índia. Este grupo iniciou sua história produzindo commodities, como: cobre, alumínio e zinco, fundando a Sterlite Industries em Setembro de 1975, posteriormente, tendo em vista que já fazia a matéria prima, decidiu investir em um processo seguinte, que foi a produção de fios e cabos condutores elétricos. Algum tempo depois este processo se repetiu, pois fabricava a sílica e investiram na produção de cabos ópticos, fundando a Sterlite Technologies, pois a sílica é utilizada na produção do vidro da fibra. Além de produzirem estes cabos, passaram a fabricar e exportar esta fibra nua para outros países, tais como: China, Europa e Sudeste Asiático. Atualmente contém fábricas em Auraganbad, Silvassa, Pune e Haridwar e a sede do Grupo Vedanta Resources está localizado em Londres, realizando um faturamento anual de 14 à 15 bilhões, a Sterlite Technologies encontra-se no terceiro maior grupo de produtores de fibra no mundo, produzindo cerca de 20 milhões de cabos ópticos por ano, porém já iniciaram um estratégia que visa fazer parte do segundo maior grupo produtor de fibra, algo que já trouxe resultados, pois aumentaram sua produção anual para 30 milhões de cabos ópticos, além de terem iniciado uma internacionalização da Sterlite Technologies, a qual teve como primeiro alvo a China, tendo em vista que é o país com o maior mercado de fibra óptica no mundo e agora no Brasil, com a Joint Venture.

12 FORMAÇÃO DA JOINT VENTURE

A Sterlite inicialmente olhava apenas para o mercado oriental, porém em meados de 2008, uma empresa procurou a Sterlite a fim de tornar-se uma distribuidora de seus produtos na América Latina, a princípio foi encaminhado uma lista de preços para este distribuidor e após alguns anos, foi possível perceber que a empresa conseguiu ganhar um espaço no mercado, de forma que pensaram em dar o próximo passo, que viria a ser avaliar a oportunidade de investir nesta região. Em um primeiro momento a empresa montou possíveis cenários para realizar um investimento, de forma que primeiramente pensaram em ampliar o conceito da distribuição, montando pontos de distribuição em um dos países da América Latina, havendo um estoque próprio da empresa com canais de vendas independentes, o segundo cenário seria ter os mesmo canais, porém incluir um suporte de engenharia de

aplicações, o terceiro cenário usaria a estratégia do segundo, porém agregando um time de vendas e por fim, o quarto cenário seria fabricar dentro da América Latina, porém este cenário se abria em dois, no qual a Sterlite entraria sozinha, sendo responsável por 100% da produção ou buscar um parceiro na região.

Ansoff (1993) explica isso como sendo a busca por melhor rentabilidade. Quando visam curto prazo, tem como objetivo aumentar sua rentabilidade ingressando em AENs correntemente rentáveis ou para aumentar e/ou manter sua rentabilidade, através de AENs estrangeiras que ofereçam sinergias ou economias em conjunto com AENs domésticas.

Por fim optaram pelo quarto cenário, porém com a participação de um sócio, mas era necessário decidir qual o país ideal para se estabelecer. O escolhido foi o Brasil, pois em 2012, quando decidiram isso, o Brasil estava em foco, estando bem posicionado, havendo vários investimentos neste período. Escolheram trabalhar com um parceiro, pois isso facilitaria em aspectos tributários, políticos e outros necessários para a vida de uma organização no país.

A escolha deste parceiro se deu pela procura de uma empresa que fosse do ramo de cabos de energia, pois na época existiam quatro fabricantes locais de fibra óptica, mas que acabaram por tornar-se apenas dois, de forma que seria mais difícil para a Sterlite negociar com ambos, então mesmo que não sendo o mesmo processo, uma empresa de cabos energia possui similaridades em seu processo, havendo uma sinergia que possibilitaria um trabalho em conjunto, sendo assim através de um levantamento e negociações definiram-se três possíveis parceiros, porém o eleito foi a Condu spar. Em Julho de 2013 o acordo entre as duas empresas foi assinado e o processo produtivo deu-se inicio efetivamente em Outubro de 2014.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor, **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes; FERREIRA, Daniel. A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE CIDADÃO NOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE (COMPLIANCE) DAS EMPRESAS ESTATAIS COM VISTAS AO DESENVOLVIMENTO NACIONAL. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 4, n. 45, p. 115 - 134, fev. 2017. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1771/1162>>. Acesso em: 03 de Fev de 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v4i45.1771>.

CARVALHO, Patricia. **Joint Venture** - Uma visão econômico-jurídica para o desenvolvimento empresarial. 1. ed. (ano 2003), 2 tiragem. Curitiba: Juruá, 2004.

CASTRO, José Augusto De. **Exportação**: aspectos práticos e operacionais – 7. ed. – São Paulo: Aduaneiras, 2007.

CHAGAS, E. (2000) **Ratings soberanos e defaults privados**: o histórico do Brasil e dos países emergentes no mercado financeiro internacional. Disponível na internet:

<http://www.anbid.com.br/top_down.htm>.

DUBENA, Paulo Sergio; SÉLLOS-KNOERR, Viviane Coêlho de. BANCOS PÚBLICOS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO E INCLUSÃO. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 3, n. 36, p. 422-458, dez. 2014. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1019/707>>. Acesso em: 21 Jan. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v3i36.1019>.

FERRAZ, Daniel Amin. **Joint venture e contratos internacionais**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.

GARCIA, R. L. **A economia da corrupção: teoria e evidências, uma aplicação ao setor de obras rodoviárias no Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado)-Programa de pós-graduação em Economia, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HITT, Michael. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação Internacional** – São Paulo: Atlas, 2004.

MINERVINI, N. **Exportar: Competitividade e Internacionalização**. São Paulo: Makron Books.

YIP, George S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial** – São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.